العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في شركات الإتصالات العاملة في الأردن

إعداد

سوسن محمد إسماعيل عبدالله

المشرف

الأستاذ الدكتور فريد توفيق نصيرات

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
إدارة الأعمال

كلية الدراسات العليا
الجامعة الأردنية

أيار ٢٠١٠

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة/الأطروحة (العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء في شركات الإتصالات العاملة في الأردن) وأجيزت بتاريخ 2010/5/6

أعضاء لجنة المناقشــــــــة	التوقيــــــــع
الدكتور فريد توفيق نصيرات، مشرفاً ورئيساً أستاذ – إدارة الأعمال	....
الدكتور هاني حامد الضمور، عضواً أستاذ – التسويق	....
الدكتور بدر يوسف عبيدات ، عضواً أستاذ مساعد – إدارة إستراتيجية	....
الدكتور فؤاد نجيب الشيخ ، عضواً أستاذ – إدارة الأعمال (جامعة اليرموك)	....

الإهداء

أحتسب عملي هذا خالصا لوجه الله تعالى ثم أهديه إلى

أمي وأبي الحبيبين أطال الله في عمريهما وإلى إخواني وأخواتي الأحباء وأصدقائي

الأعزاء

وإلى كل من أمدني بالعون وساعدني على إتمام هذه الدراسة

مع خالص حبي واحترامي

الباحثة

سوسن عبدالله

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين من قبل ومن بعد، وبعد،،،

فلا يسعني بعد إتمام هذه الدراسة إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الإمتنان لأستاذي الفاضل الدكتور فريد نصيرات المشرف على الرسالة، لما أمدني من دعم وإرشاد وعزيمة لإتمام هذه الدراسة، وأشكره على تفانيه وإخلاصه وأمانته في التعليم والتوجيه والإشراف.

كما و أتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة رسالتي وعلى الوقت والجهد المبذولين لذلك.

وأخيرا أتقدم بالشكر والتقدير لكل من قدم لي العون والمساعدة لإتمام هذا البحث.

الباحثة

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في شركات الإتصالات العاملة في الأردن

إعداد

سوسن محمد اسماعيل عبدالله

المشرف

أ.د فريد توفيق نصيرات

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في شركات الإتصالات العاملة في الأردن، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية والأداء تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، وعدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي)، إضافة إلى التعرف على واقع وأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في شركات الإتصالات العاملة في الأردن.

وقد اشتمل مجتمع الدراسة على جميع الموظفين العاملين لدى ثلاث شركات إتصالات في الأردن وهي: شركة أورانج الأردن، وشركة زين، وشركة أمنية. تمّ أخذ عينة عشوائية طبقية نسبية من مجتمع الدراسة بلغت (346) موظف، أعيد منها ما نسبته 80.1%. وقد تمّ اعتماد الإستبانة كأداة للدراسة في عملية جمع البيانات. كما تمّ تحليل بيانات الدراسة باختيار الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في شركات الإتصالات العاملة في الأردن. كما توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين كل من ثقافة (القوة، الدور، المهمة/الإنجاز، الفرد/الدعم) وأداء العاملين في شركات الإتصالات العاملة في الأردن. وكانت ثقافة الدور هي الثقافة الأكثر ارتباطاً بالأداء، تليها ثقافة المهمة/الإنجاز، بينما كانت ثقافة القوة الأقل ارتباطاً بأداء العاملين. كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من العمر والثقافة التنظيمية، وكذلك بين المستوى الوظيفي والثقافة التنظيمية.

وقد أوصت الدراسة بالتركيز على ثقافتي الدور والمهمة كونهما أكثر الثقافات ارتباطـاً بأداء العاملين، وتفعيل دور الثقافة التنظيمية في تعزيز أداء العاملين في المنظمة، والحرص على التحسين المستمر من خلال عمليات التثقيف والإتصال والمشاركة، والإندماج بـين المـوظفين الجدد والقدامى. كما أوصت الدراسة باستخدام مدخل الثقافة التنظيمية لدفع الأفراد إلى الرقابـة الذاتية خلال أدائهم لأعمالهم وواجباتهم الوظيفية.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية، ولا يزال عدداً من المتغيرات الأساسية والتي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة، ومست كافة المؤسسات الإقتصادية والاجتماعية والسياسية في دول العالم على اختلاف درجتها في التقدم والنمو. كذلك اثرت تلك المتغيرات على هيكل القيم ونسق العلاقات المجتمعية في كثير من دول العالم وقد برر كل هذا القول بأننا نعيش الآن "عالم جديد" مختلف كل الاختلاف عن سابقه والذي سار عبر قرون وفي بداية الثمانينات من هذا القرن. وفي خضم هذه التغيرات بدأ الاهتمام بالموارد البشرية يتزايد في المنظمات المعاصرة، فالعنصر البشري اليوم هو العنصر الرئيسي في الانتاج والخدمات. وهو أغلى الموارد التي تحتاجها الإدارة، فهو الوسيلة والغاية في العملية الانتاجية والخدمية، وهو ضمير المنظمة وقلبها واحساسها.

ويدرك اهمية العنصر البشري من يستعرض التحول الذي حدث في مسميات العاملين: فمن الهيئة العاملة، والعمال والموظفون، والقوى العاملة، إلى رأس المال البشري "بلغة الاقتصاديين"، والأصول البشرية "بلغة المحاسبين"، ورأس المال الذكي ورأس المال المعرفي "بلغة الاداريين" (الترب، 2009).

وقد حظي موضوع أداء العاملين باهتمام بالغ، وشهد بحوثاً مستمرة عن حلول للمشكلات المتعلقة بأداء العاملين، وقد فاضت الدوريات بتقارير عن منظمات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هياكلها التنظيمية، ومحاولتها اشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة اكبر، واستحداث نظام حلقات الجودة، وابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة، ومئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء (سيزلافي ووالس، 1991).

ويشكل العنصر البشري احد اهم عناصر الانتاج التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح المنظمات وبلوغها لأهدافها، فهو الذي يبعث مظاهر النشاط والعمل في المنظمة، إضافة الى انه يلعب دوراً هاماً وحيوياً في تحقيق الاهداف والخطط الموضوعة بدءاً من الاعمال التنفيذية المباشرة في المستويات التنفيذية وصولاً الى الإدارة العليا، اي ان أداء الأفراد في العمل يساهم

في تحديد نوعية الأداء الكلي للمنظمة (ناصر، 2004)، مما يفرض علينا دراسة هذا الأداء والعوامل المؤثرة به من أجل تحقيق أداء أمثل وفعّال، فأداء الأفراد يؤثر على انتاجيتهم من جهة، ومن جهة أخرى يتأثر بعدد كبير من المتغيرات كالثقافة التنظيمية، والقيادة، ومناخ العمل، والاتصالات، وغيرها. ونتيجة لأهمية الثقافة التنظيمية والتي يتوقع أن تكون من العوامل الهامة في التأثير على أداء الأفراد، فقد قامت هذه الدراسة بالتركيز على دور الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات وأداء العاملين في شركات الاتصالات العاملة في الأردن، لا سيّما وأن موضوع الثقافة التنظيمية يشهد اهتماما متزايداً من قبل الباحثين والمعنيين أمثال (الفرحان، والصرايرة، وريان وغيرهم). إذ عرفت حقبة الثمانينات في الولايات المتحدة الأمريكية اهتماماً متزايداً بثقافة المنظمة وذلك لمعرفة السبب الذي جعل أداء المنظمات اليابانية يتفوق على نظيراتها من المنظمات الأمريكية حيث عزى المراقبون والباحثون السبب إلى ثقافة المنظمة (Daft and Noe, 2001).

ويعتبر كثيرون أن فهم واستيعاب ثقافة المنظمة امر حيوي وهام من اجل إدارة القوى العاملة بنجاح وفعالية، سواء على الصعيد المحلي او دولياً (حريم، 1997). ولذلك ستقوم هذه الدراسة بتسليط الضوء على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء، واختبار هذه العلاقة في البيئة الأردنية، وذلك من خلال دراستها في شركات الإتصالات العاملة في الأردن. تلك الشركات التي تعتبر أحد أهم الروافد للإقتصاد الوطني الأردني، هذه الشركات التي تشهد تغيرات متسارعة في بيئتها التكنولوجية والداخلية، هذه التغيرات التي تتطلب من تلك المنظمات سرعة الاستجابة لتلك البيئة المتغيرة. هذا وإن للعنصر البشري المدّرب والثقافة التنظيمية دور هام وحيوي في نمط هذه الإستجابة وما لذلك من أثر في نجاح تلك المنظمات.

2-1 مشكلة الدراسة

لقد شهد قطاع الإتصالات في المملكة الأردنية الهاشمية في السنوات الأخيرة تغيرات كثيرة كان من أهمها اجتذاب هذا القطاع لعدد من الإستثمارات الأجنبية، مما حذا بهذه المنظمات إلى توظيف عدد كبير من الأفراد الذين يحملون قيم وعادات واتجاهات مختلفة. وهذا ما يدعو الشركات موضع الدراسة للإنتباه إلى ضرورة صهر هؤلاء الأفراد في بوتقة واحدة هي ثقافة المنظمة لدفعهم إلى السلوكيات التي تصب في خدمة أهداف التنظيم والبحث عن وسائل لرفع أداء هؤلاء الأفراد. ولذلك أضحت هذه المنظمات مطالبة بالإرتقاء في الأسلوب الإداري المتبع والذي يفرض بناء تنظيمي واضح المعالم يرتكز على الموارد المتوافرة، والتي يعتبر أهمها العنصر البشري ويزيد من أهمية العنصر البشري طبيعة هذه الشركات الخدمية. ولأن الثقافة التنظيمية قد تعتبر أحد أهم العوامل المؤثرة في أداء العاملين. ولأن الثقافة التنظيمية غير المناسبة قد تخلق صعوبات كثيرة للمنظمة وتضعف من أداء العاملين فيها. فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما أنماط الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين في المنظمات موضع البحث؟ وأي الأنماط الثقافية أكثر شيوعاً في المنظمات موضع البحث؟
2. هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة وأداء العاملين في الشركات موضع البحث؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية والأداء في الشركات موضع البحث تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية التالية منفردة (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، عدد سنوات الخبره، المسمى الوظيفي)؟

3-1 أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة مما يلي:

1. تنبع أهمية هذه الدراسة من واقع أنها تتناول قطاع حيوي وهام في الاقتصاد الاردني وهو قطاع الاتصالات متمثلاً في شركات الاتصالات العاملة في الأردن.
2. كما إن لهذه الدراسة أهمية نظرية وأهمية عملية؛ أما الأهمية النظرية فتكمن في توجيه انتباه المعنيين إلى الناحية الرمزية في المنظمات بدلاً من التركيز على الناحية المادية فقط وتوجيه انتباه المعنيين إلى دور الثقافة التنظيمية في عملية تطوير أداء العاملين. ومن الناحية العملية يتوقع أن يكون لهذه الدراسة أهمية في التوصل إلى فهم أعمق للقيم والإتجاهات السائدة في المنظمات موضع البحث وهو ما يدعو إلى التأكيد على هذه القيم وتعميقها أو تعديلها.

3. كما يتوقع أن تسهم هذه الدراسة في رصد واقع الثقافة التنظيمية في المنظمات موضع البحث وتشخيصها تشخيصا عمليا وربطها بأداء العاملين بها وإيجاد مؤشـرات موضـوعية يمكـن الاعتماد عليها في تطوير أداء العاملين، ومن ثم بناء تصور علمي يستند على الدراسة العملية يسهم في بناء برامج تدريب فعالة.

1-4 أهداف الدراسة

تكمن إجمالي الأهداف التي تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقها بالآتي:

1. تحليل وتحديد أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في شركات الاتصالات العاملة في الاردن.
2. تحليل وتحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في شركات الإتصالات العاملة فـي الأردن.
3. التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية والأداء في شـركات الإتصالات في الأردن تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، العمـر، عـدد سنوات الخبره، المسمى الوظيفي).
4. تقديم التوصيات والمقترحات في ضوء النتائج التطبيقية والعملية.

1-5 الدراسات السابقة

نال موضوع الثقافة التنظيمية والأداء اهتمام العديد من الباحثين في تخصصات علميـة وممارسات عملية عديدة، ولذا فقد كان هناك بعض الدراسات التي تناولت جانـب واحـد مـن الموضوع وهو الثقافة التنظيمية، كما تناولت دراسات أخرى موضـوع الأداء فقـط بالبحـث والدراسة، وأخرى عنيت بدراسة الثقافة التنظيمية والأداء معاً، إذ تناولت تحديداً مفهوم الثقافـة التنظيمية وعلاقتها بالأداء. ولا شك أن الدراسات السابقة تعد إطاراً معرفياً لأي دراسة علميـة لاحقة، فهي أساس لا بدّ منه يفيد في إنجاز وتكامل الدراسات اللاحقة، وتعرض الدراسة فيمـا يلي بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث من خلال محورين رئيسين، هما:

أولاً: الدراسات العربية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية.

1-5-1 الدراسات العربية

أجرى العتيبي (2007) دراسة بعنوان "أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في مؤسسة البترول الكويتية" وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في مؤسسة البترول الكويتية نحو المناخ التنظيمي السائد فيها وعلاقة ذلك بمؤشرات أدائهم المتمثلة بتقييم الكفاءة وتقييم النتائج. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسة البترول الكويتية والبالغ عددهم (864) وقد قام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة من المجتمع بلغ عددها (174) عاملاً. وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي.

وأجرت ريّان (2006) دراسة بعنوان "سلوك المواطنة التنظيمية والثقة المتبادلة وأثرهما على أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وجود سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في القطاع المصرفي الأردني، بالإضافة إلى مدى توفر الثقة المتبادلة بين العاملين ورؤسائهم المباشرين في هذا القطاع، وتمثّل مجتمع الدراسة في الجهاز المصرفي في الأردن وهو (23) مصرفاً، أما عينة الدراسة فكانت المصارف الأردنية وعددها (14) مصرفاً. وبلغ عدد عينة وحدة المعاينة (500) مرؤوس بالإضافة إلى رؤوسائهم المباشرين وعددهم (82) رئيساً مباشراً. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يؤثر كل من سلوك المواطنة والثقة المتبادلة بين العاملين ورؤسائهم المباشرين طردياً على مستوى أداء العاملين. كما توصلت الدراسة إلى أن تأثير سلوك المواطنة التنظيمية والثقة المتبادلة مجتمعين على أداء العاملين أكبر من تأثير كل منهما منفرداً عليه كمتغير تابع.

وفي دراسة الهيتي (2005) حول "تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين" كان هدف الدراسة تحديد أثر القيم الثقافية الفردية والقيم الثقافية التنظيمية في الأداء المدرك لدى العمالة الوطنية-الأردنية- والعمالة الأجنبية الصينية وإلى معرفة أولويات القيم ومستوى الفروق فيما بينها لدى أفراد عينة الدراسة من العاملين الأردنيين والصينيين. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تمّ تطوير استبانة وزعت على عينة بلغت (793) فرداً، وخضع للتحليل الإحصائي منها (685) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن هناك تأثيراً للمتغيرات المستقلة (القيم الثقافية الفردية، والقيم الثقافية التنظيمية) على المتغير التابع (الأداء

الفردي) ولكن مستوى هذا التأثير يتفاوت بين العمالة الوطنية والعمالة الصينية، كما أن هنــاك فروقاً إحصائية بين أولويات القيم لدى العمالة الوطنية الصينية.

أما الدراسة التي قام بها الصرايره (2003) بعنوان " الثقافة التنظيمية والابداع الاداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الاردنية": فقد كان هدف الدراســة إيجــاد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابداع الاداري في هذه الشركات، ناهيك عن معرفة درجة التوافق بينهما، وذلك باعتبار الثقافة متغير مستقل والابداع متغير تابع. وقد تم الاعتمــاد علــى عينــة حجمها (112) موظف يعملون في الشركتين بواقع (45) موظفا في شــركة البوتــاس و(67) موظفا يعملون في شركة الفوسفات. وقد توصلت هذه الدراسة الى عدة نتائج منها أن نمط الثقافة السائد هو (الشخصية) والتي تتوافق مع الابداع بدرجة كبيرة. أما النمط الثقــافي الآخــر فهــو (القوة) والذي يتوافق بدرجة أقل مع الابداع. كما وقد جاءت ثقافة الدور وثقافة المهمة بالرتبــة الثالثة والرابعة وهما أقل توافق مع الابداع. كما أدرج الباحث مجموعة من التوصــيات علــى ضوء النتائج التي تم التوصل اليها في دراسته.

وقامت الفرحان (2003) بدراسة بعنوان "الثقافــة التنظيميــة والتطــوير الاداري فــي مؤسسات القطاع العام الاردني "دراسة تحليلية": كان هدفها التعرف على مدى تــوافر الثقافــة النتظيمية والتطوير الاداري في مؤسسات القطاع العام في الاردن، لدراســة العلاقــة بينهمــا ومعرفة مدى تأثير حجم المؤسسة على هذه العلاقة. وقد بلغ حجم العينة العشوائية 400 موظف شملت العاملين في مستوى الادارة الوسطى والادارة الاشرافية والمسؤولين من وحدات التطوير الاداري. وخلصت الدراسة الى وجود أبعاد متقاربة وبدرجة متوسطة لكل من الثقافة التنظيميــة والتطوير الاداري، ناهيك عن وجود علاقات معنوية داخلية لدى كل من الثقافة والتطوير. كمــا وخلصت الدراسة الى أن العلاقات السابقة تختلف باختلاف حجم المؤسسة، وبنــاءً علــى هــذه النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات التي تركزت حول ضرورة زيادة الاهتمام بايجاد ثقافــة تنظيمية مناسبة كخطوة أساسية للوصول إلى عملية التطوير الاداري الايجابي.

أما دراسة الحنيطي (2003) بعنوان (الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية بالأردن: دراسة ميدانية تحليلية) فقد حاولت الدراسة تسليط الضوء على واقع الصراع الذي يعيشه الموظفون في الجهاز الحكومي بالأردن، الذي يتمثل في

القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية، هذا الصراع الذي يؤثر على أدائهم وولائهم، وعلى مدى التزامهم بأخلاقيات الوظيفة، وبحث مدى تأثير خصائصهم الشخصية والوظيفية في هذا الصراع، ودراسة سبل علاجه والتخفي من حدته. وقد توصلت الدراسة الى وجود حالة من الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى الموظفين في الجهاز الحكومي بالأردن. وأنه يتم تغليب القيم التنظيمية في عملية الصراع بين القيم، ومع ذلك فإن هناك نسبة ضعيفة من الموظفين يغلبون القيم الاجتماعية على القيم التنظيمية. وتميل اتجاهات الموظفين إلى ضرورة تغليب القيم الاجتماعية على القيم التنظيمية حتى وإن كان في ذلك مضرة لمصلحة العمل، ويتناقض ذلك مع ما يقومون به في الواقع العملي، لكنه يعتبر مؤشرا خطيرا في المستقبل، ذلك أن الاتجاهات تتحول مع مرور الزمن إلى سلوكيات. وقد أوصت الدراسة بالقيام بتوعية الموظفين بأهمية الالتزام بقيم وأخلاقيات الوظيفة، وتنمية الشعور لديهم بالمصلحة العامة وبالولاء للوظيفة. وكذلك أوصت بوضع حوافز تشجيعية للموظفين المتميزين الذين يلتزمون بقيم وأخلاق الوظيفة، وذلك لتشجيع باقي الموظفين للالتزام بهذه الأخلاق والقيم.

وقام أبو زكي (2003) ,"Abou-Zaki" بدراسة بعنوان " Job Satisfaction and Employee Performance of Lebanese Banking Staff" وقامت هذه الدراسة بدراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي، والمتغيرات الديمغرافية والأداء الوظيفي في قطاع البنوك التجارية في لبنان. وقام الباحث بتصميم استبانة تمّ توزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من (202) موظف من (9) بنوك تجارية لبنانية، وخلصت هذه الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي ليس مستقل عن جميع عوامل العمل الأخرى، وأن الرضا الناجم عن أحد العوامل الوظيفية مثل الأجر، الترقيات، الزملاء ... الخ، قد يقود إلى الرضا عن عامل آخر.

وأجرت صبري (1997) "Sabri" دراسة بعنوان " The Impact of National Culture on Organizational Structure and Culture" حيث هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر الثقافة الوطنية على الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية وبشكل محدد أكثر فقد قامت الدراسة بالبحث عن أبعاد الثقافة الوطنية التي تؤثر في هيكل المنظمة، وثقافة المنظمة، ومخرجات العاملين. وقد قامت الباحثة باستخدام نموذج هوفستد (1991) لاختبار الثقافة الوطنية، ونموذج هاريسون (1990) لاختبار الثقافة التنظيمية. وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة الوطنية في بعض الدول تؤثر على هيكل المنظمة وثقافتها التنظيمية.

2-5-1 الدراسات الأجنبية

أما دراســة جريجــوري وآخــرون (2008) "Gregory, et al." فكانــت بعنــوان " Organizational Culture and Effectiveness: A Study of Values, Attitudes, and Organizational Outcomes" وكانت حول الثقافة التنظيمية والفاعلية، وقد أجريت هذه الدراسة على 99 مستشفى من القطاع الصحي في الولايات المتحدة الأمريكية. واستهدفت هــذه الدراسة فئة الادارة العليا، وقامت هذه الدراسة باختبار صحة الفرضــية القائلــة بــأن الثقافــة التنظيمية تؤثر على فاعلية المنظمات من خلال اختبار اتجاهات العاملين كوسيط محتمل للعلاقة بين الثقافة التنظيمة وفاعلية التنظيم، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجــود علاقــة بــين الثقافــة التنظيمية وفاعلية المنظمة، وكان من نتائجها كذلك أن المنظمات التي تركز على قــيم الفريــق والتماسك، ومشاركة العاملين أكثر فاعلية من المنظمات التي لا تركز علــى هــذه القــيم، وأن المنظمة التي تحترم وتدعم موظفيها أكثر قدرة على تقديم خدمة أفضل لعملائها.

وقام كل من ويلينغ ، وكوك "Weiling Ke, and Kwok Kee Wei" (2008) بدراسة بعنوان " Organizational Culture and Leadership in ERP Implementation" حول الثقافة التنظيمية والقيادة في نظام تخطيط مصادر المشروع (ERP) وهو احد أنواع نظم المعلومات، وأجريت هذه الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية وتناولت دور القيادة في التأثير على الثقافة التنظيمية وتعديلها لتصبح أكثر ملائمة وتقبل لتطبيق نظم معلومات جديدة فيها مثل نظام (ERP). ورد في هذه الدراسة تعريف مفهوم الثقافة التنظيمية وقدرتها في التأثير على سلوك العاملين وأهمية دورها في عمليات التطوير والتغيير في المنظمات، ودورها في تقبل العاملين أو عدم تقبلهم لهذه الأنظمة الجديدة. وتوصل الباحثان إلى وجود علاقة بين القيادة والثقافة التنظيمية ونجاح تطبيق أنظمة المعلومات، حيث ان القيادة عنصر هام في التأثير على الثقافة التنظيمية وأن وجود ملائمة بين الثقافة التنظيمية ونظام المعلومات هي نقطة حرجة لنجاح تطبيق النظام.

وفي دراسة قام بها ديلكامبو (2006) "Delcampo, R." بعنوان " The Influence of Culture Strength on Person –Organization Fit and Turnover" فقد بحثت هذه الدراسة في مجال الثقافة التنظيمية للمؤسسة، ولقد حاولت هذه الدراسة التركيز على أثر المخرجات المتوقعة للثقافة التنظيمية للمؤسسة المرتبطة بشكل مباشر بالأداء. وركزت الدراسة

على ترابط المؤسسة الوظيفي وأثره على معدلات استقالة الموظفين، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة هامة بين هذين العاملين ولكن موضوع القوة الثقافية لم يتم فحصه بشكل موضوعي. وجدت الدراسة أن قوة ثقافة المؤسسة تتحكم بالعلاقة ما بين الترابط بين الموظفين في المؤسسة والعوائد المالية للمؤسسة.

دراسة كنغز وآخرون "Kangis, et al" (2000) والتي كانت بعنوان "Organizational Climate and Corporate Performance: An Empirical Investigation" أي (المناخ التنظيمي وأداء المنظمة)، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير المناخ التنظيمي في الأداء التنظيمي في المنظمات الصناعية في بريطانيا، حيث صممت أداة مخصصة لهذا الغرض ووزعت على موظفين في (40) شركة بريطانية على عينة بلغ عددها (1000) موظفاً. وقد أجرى الباحثين نوعين من التحليل لمستوى العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي والأداء التنظيمي على مستوى العينة ومستوى العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي والأداء التنظيمي على مستوى كل شركة، حيث حدد المناخ التنظيمي بالاعتماد على نموذج نيومان (1977). وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختلاف مستوى الأداء التنظيمي واختلاف المناخ التنظيمي سواء أخذت البيانات على مستوى العينة ككل أو كل شركة على حدة، وتبين كذلك أن محتوى العمل كأحد أبعاد المناخ التنظيمي ذو دلالة إحصائية إيجابية على الأداء الوظيفي، وخلصت الدراسة إلى أن توقعات الموظفين وآمالهم ومدى تحقيق المناخ التنظيمي تؤثر بشكل ذو دلالة إحصائية على الأداء التنظيمي داخل التنظيم.

1-6 ما يميز هذه الدراسة

1. قامت بعض الدراسات السابقة بدراسة العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء مثل المناخ التنظيمي، وسلوك المواطنة والثقة المتبادلة، والقيم. وقام بعضها بدراسة أثر الثقافة التنظيمية على عوامل عديدة مثل الإبداع الإداري، والتطوير الإداري، والفاعلية. بينما قامت هذه الدراسة بدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين.
2. قامت بعض الدراسات السابقة باختبار فرضياتها في قطاع الصحة، والتعليم، والقطاع العام، والقطاع المصرفي، بينما تميزت هذه الدراسة بأنها أجريت في قطاع حيوي وهام في الأردن وهو قطاع الإتصالات. كما قامت هذه الدراسة في اختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء

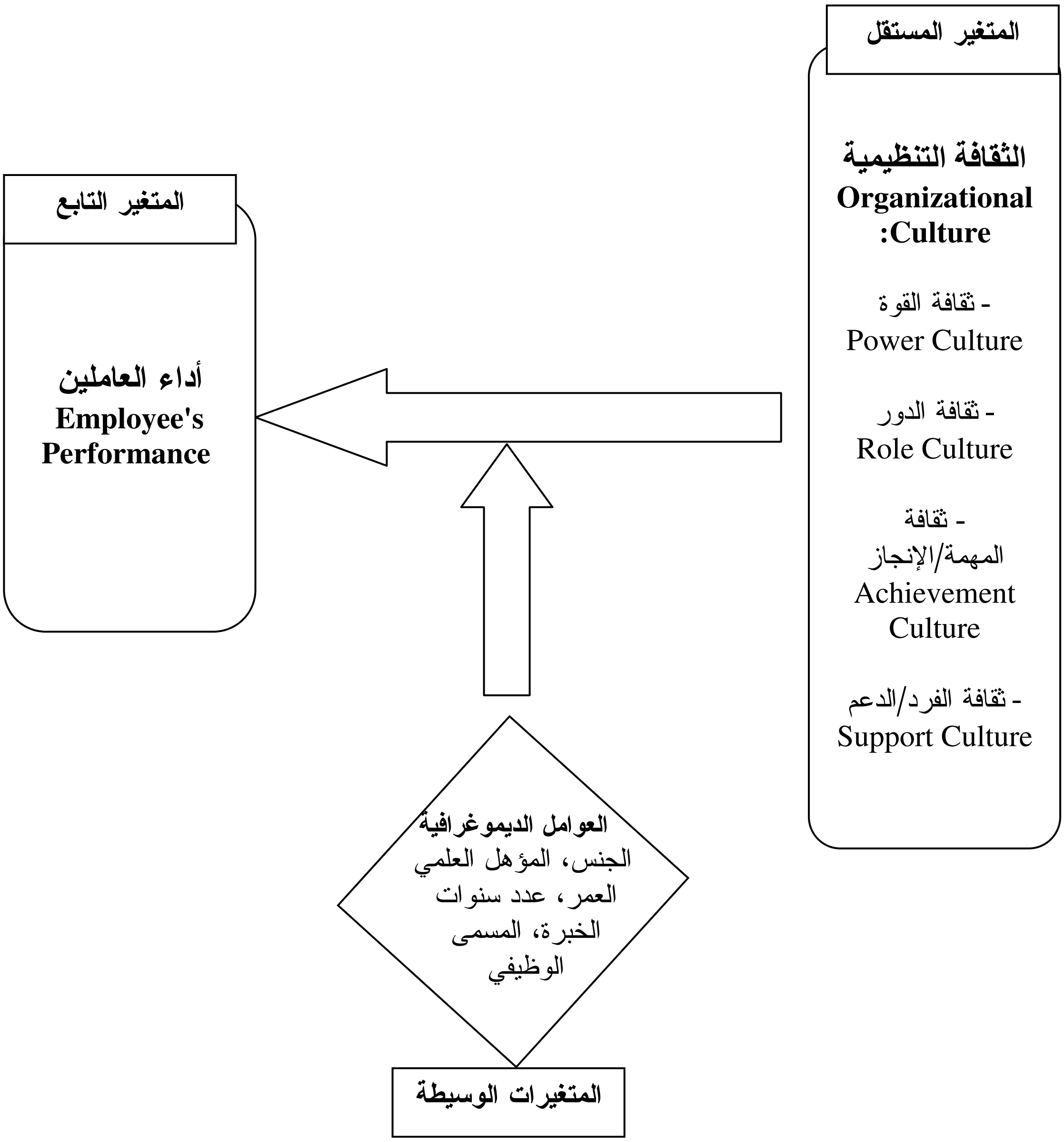
في البيئة الأردنية، وهذا ما يعطي هذه الدراسة خصوصية ويساهم في الإستفادة من نتائجها في هذه البيئة.

3. تتفاوت الوحدة موضع البحث في الدراسات السابقة في دراسة مستويات مختلفة مثل مستوى العاملين ومستوى المشرفين، ومستوى الإداريين، بينما أجريت هذه الدراسة على جميع المستويات السابقة –مستوى العاملين، والمشرفين، والإداريين– في شركات الاتصالات العاملة في الأردن.

4. قامت الدراسات السابقة بدراسة متغيرات وسيطة عديدة إلا أن هذه الدراسة تميزت بدراسة متغيرين وسيطين محتملي التأثير في الثقافة التنظيمية هما العمر والمستوى الوظيفي.

7-1 نموذج الدراسة

انسجاماً مع أهداف الدراسة وبالاستعانة بالدراسات السابقة فقد تم تصميم النموذج التالي (شكل 1) والذي يشتمل على الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل والأداء كمتغير تابع والعوامل الديمغرافية كمتغير وسيط.



الشكل رقم (1): النموذج النظري للدراسة

*تمّ الاستعانة بنموذج هاريسون للثقافة التنظيمية والذي استعملته صبري (1997) والصرايرة (2003).

8-1 فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة ومتغيراتها، واعتمادا على ما أفرزته الدراسات السابقة والمرجعيات المتوافره فقد استطاعت الباحثة صياغة الفرضيات التالية التي ستسعى لاختبارها:

الفرضية الرئيسية الأولى :

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متغير الثقافة التنظيمية وبين أداء العاملين في الشركات موضع البحث.

ومن هذه الفرضية تنبثق الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متغير الثقافة التنظيمية (ثقافة القوة) وبين أداء العاملين في الشركات موضع البحث.

الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متغير الثقافة التنظيمية (ثقافة الدور) وبين أداء العاملين في الشركات موضع البحث.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متغير الثقافة التنظيمية (ثقافة المهمة/الإنجاز) وبين أداء العاملين في الشركات موضع البحث.

الفرضية الفرعية الرابعة:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متغير الثقافة التنظيمية (ثقافة الفرد/الدعم) وبين أداء العاملين في الشركات موضع البحث.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية والأداء تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية منفردة (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، عدد سنوات الخبره، المسمى الوظيفي).

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية والأداء تعزى لاختلاف الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية والأداء تعزى لاختلاف المؤهل العلمي.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية والأداء تعزى لاختلاف العمر.

الفرضية الفرعية الرابعة:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية والأداء تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبره.

الفرضية الفرعية الخامسة:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية والأداء تعزى لاختلاف المسمى الوظيفي.

1-9 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وكيفية قياسها

نظرا لإحتواء هذه الدراسة على بعض المصطلحات والمفاهيم، ومن أجل تحديد المعاني وتوحيدها فلا بد من الإشارة لمعنى تلك المصطلحات كما استخدمتها الباحثة عبر دراستها وكما يلي:

أولاً المتغير المستقل:

الثقافة التنظيمية: مجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات التي يشترك بها أعضاء المنظمة (العميان، 2005).

وسيتم قياسها من خلال المتغيرات التي خرجت بها الباحثة من الدراسات السابقة، وهي المتغيرات التالية:

1. **ثقافة القوة أو النفوذ:** وتعني أن عملية الضبط في مركزالمنظمة واتخاذ القرارات يكون بيد عدد محدد من الأفراد البارزين، ويتم تحفيز الأفراد داخل التنظيم عن طريق المكافآت والعقوبات، وتكون القوة بيد من يتحكم بالمنظمة. والمنظمات بهذه الثقافة تشبه إلى حد كبير نسيج العنكبوت. وسيتم قياسها من خلال الفقرات من 1-7 من فقرات الإستبانة.

2. **ثقافة الدور:** تفترض هذه الثقافة أن الأفراد يعملون بكفاءة وفاعلية أكبر عندما يكون لديهم مهام بسيطة وواضحة نسبياً وقابلة للقياس. وبناءً على هذا تُبنى المنظمة على أساس مجموعة من الوظائف الإدارية والأقسام والفروع وتمنح السلطة عن طريق الكفاءة والجدارة، وتعتمد على قواعد وإجراءات عديدة، وتعد الإجراءات والتنظيم في هذه الثقافة بديلاً عن القوة البحته للقائد كما في ثقافة القوة. وفي هذه الثقافة يكون شكل المنظمة هرمي. وتتلاءم هذه الثقافة مع المؤسسات المستقرة بيئياً وتشبه في تكوينها المعبد/ الكنيسة. وستقوم الدراسة بقياسها من خلال الفقرات من 8-14 من فقرات الإستبانة.

3. **ثقافة المهمة/الإنجاز:** تتسم ثقافة الإنجاز بكونها موجهة نحو العمل والإنجاز والحكم يتم من خلال النتائج وقوتها، وتعتمد قوتها على خبرة أفرادها، ولا تحتاج لقواعد وإجراءات كثيرة، وهناك صلة وثيقة بين أقسامها. وعلى خلاف ثقافة الدور والقوة واللتان تستخدمان نظام المكافأة والعقاب لتوجيه الأفراد، والهيكل للسيطرة والرقابة على الأفراد، تعتمد ثقافة الإنجاز على

التحفيز الداخلي للأفراد وتعتمد كذلك على الكفاءة. وتشبه هذه الثقافة الشبكة. وسيتم قياسها من خلال الفقرات من 15–21 من فقرات الإستبانة.

4. **ثقافة الفرد/ الدعم:** تفترض هذه الثقافة كما ثقافة الإنجاز أن الأفراد يريدون المساهمة عوضاً عن انتزاع مساهماتهم، وهذا النمط من الثقافة يحدد الأفراد بشكل جماعي الطريق الذي ستسير عليه المؤسسة، إذ تعمل المؤسسة لصالح أفرادها وترفض الهرمية الرسمية لإنجاز أعمالها، إذ إن عملية الضبط والإدارة تتم باتفاق متبادل وتشبه العنقود. وسيتم قياسها من خلال الفقرات من 22–28 من فقرات الإستبانة.

ثانياً المتغير التابع:

أداء العاملين: وهو قيام العاملون بالمهام والواجبات التي تتطلبها الوظيفة التي يشغلونها. وسيتم قياسها من خلال فقرات الجزء الثالث من الاستبانة. حيث تمّ تحديد العناصر والصفات التي سيتم قياسها في ضوء طبيعة السلوك الوظيفي الذي تحتاجه المنظمة، وفي ضوء طبيعة هذه الدراسة وهي (برنوطي، 2001)، (أبوشيخة، 2001):

1. السرعة والدقة والمواظبة على الدوام: الفقرات (29 ،30، 34).
2. التعاون والعلاقات مع الزملاء والجمهور: الفقرات (31 ،33).
3. القدرات العقلية والسمات الشخصية (القدرة على التعلم وتطوير الذات، والقدرة على التغير والتكيف، والجدية والحرص على المنظمة): الفقرات (32، 35، 36، 37، 38).

ثالثا المتغيرات الوسيطة:

العوامل الديموغرافية: وتشمل الجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة. وتقاس بالجزء الأول من الاستبانة.

1-10 محددات وصعوبات الدراسة

واجهت هذه الدراسة المحددات التالية:

1. اعتمدت هذه الدراسة على وجهات نظر المبحوثين وإجاباتهم والتي قد تكون نظرية أو مثالية.

2. صعوبة توزيع الاستبانات على أفراد مجتمع الدراسة نظراً لضرورة الرجوع إلى المسؤول الأول أحياناً. إضافة إلى الإجراءات المعقدة في شركات الاتصالات العاملة في الأردن. وطول الوقت المستغرق لإقناع إدارات الشركات موضع البحث بتعبئة الاستبانة.

3. عدم تجاوب بعض الأفراد المبحوثين عند توزيع الاستبانة، فضلاً عن عدم تسليم الاستبانات في موعدها المحدد، مما اضطر الباحثة إلى مراجعة الفروع والشركات مرات عديدة لحث الموظفين على تعبئة الاستبانة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

الباب الأول

"الثقافة التنظيمية"

2-1 الثقافة التنظيمية

2-1-1 مفهوم الثقافة

2-1-2 مفهوم الثقافة التنظيمية

2-1-3 وظائف الثقافة التنظيمية

2-1-4 خصائص الثقافة التنظيمية

2-1-5 أنواع ثقافة المنظمة

2-1-6 أبعاد الثقافة التنظيمية

2-1-7 عناصر الثقافة التنظيمية

2-1-8 مصادر الثقافة التنظيمية

2-1-9 تكوين ثقافة المنظمة والمحافظة عليها

2-1-10 نماذج الثقافة التنظيمية

2-1 الثقافة التنظيمية

2-1-1 مفهوم الثقافة

الثقافة هي ذلك المستودع الملئ، والمتراكم بعدة اشياء، منها المعارف والمعتقدات، والقيم، والفنون، واساليب حفظ البقاء، التي اكتشفها، او استعارها، او اوجدها الانسان. ويعرّف كلباتريك الثقافة على انها: كل ما صنعته يد الإنسان وانتجه عقله من أشياء، ومن مظاهر في البيئة الاجتماعية (ناصر، 1990). وفي معظم اللغات الغربية فإن كلمة الثقافة تعني قيم الحضارة. وفي قاموس راندوم Random الثقافة هي: طرق أو أنماط الحياة يتم بناءها وتطويرها من قبل جماعة من الناس، ويتم توارثها من جيل إلى جيل (المدهون والجزراوي، 1995).

وان لكلمة الثقافة (Culture) العديد من المعاني جميعها مشتقة من الاصل اللاتيني والتي تعني بها كلام الروح (Tilling Of Soil)، وقد جاءت كلمة الثقافة اصلا من علم الانسان فهي تعني قيم مجموعة معينة من الناس والتي تنتقل من جيل لاخر. فالثقافة مشتقة من البيئة الاجتماعية وليست من الجينات فهي متعلمة وليست متوارثة (Sabri, 1997 نقلاً عن Hofstede, 1980).

وهكذا فإن ثقافة أي مجتمع تشكل إطاراً عاماً، يقوم الإنسان بأفعاله وتصرفاته المختلفة ضمن هذا الإطار. ويلخّص علماء الإنسان تأثير الثقافة على الإنسان بالقول أن الإنسان هو نتاج ثقافته إلى حد كبير وأن سلوك الإنسان هو محصلة تفاعل الفرد مع بيئته (حريم، 1997).

2-1-2 مفهوم الثقافة التنظيمية

تختلف الثقافة التنظيمية عن الثقافة العامة حيث أنها تتعلق بالعادات التنظيمية والقيم الإدارية والموضوعات ذات الصلة بالعملية الإدارية وفلسفة المنظمة. ويعتبر مفهوم ثقافة المنظمة من المواضيع الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما (العميان، 2002). ويوجد عدة تعاريف لمفهوم الثقافة التنظيمية وفيما يلي عرض لبعضها:

عرّف شين الثقافة التنظيمية على أنها: "نمط من الإفتراضات الأساسية تمّ تطويرها من قبل جماعة معينة اثناء تعلّمها كيف تواكب مشكلاتها في التكيف مع العالم الخارجي وضرورات التلاؤم الداخلي والتي ثبتت صلاحيتها لكي تعتبر ناجحة وبالتالي يمكن تعليمها للأعضاء الجدد باعتبارها طرق صحيحة للادراك والتفكير والشعور في تلك المشكلات التي تواجه الجماعة" (Schein,2004).

وتمثل الثقافة التنظيمية الادراكات المشتركة التي يحملها أعضاء منظمة ما، وهي كذلك نظام من المعاني المشتركة" (Robbins, 2001). والثقافة التنظيمية هي المعرفة الإجتماعية المشتركة داخل المنظمة والمتعلقة بالقوانين والأعراف والقيم التي تشكل الاتجاهات والسلوك للأفراد العاملين في المنظمة (Colquitt et. al., 2009). وهي شيء مشابه لثقافة المجتمع، فهي قيم واعتقادات ومدركات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة (Gibson et al. 1994).

والثقافة التنظيمية كذلك هي الإفتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة، من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية (القريوتي، 2000). وهي مجموعة قيم وافتراضات واعتقادات ومدركات يشترك فيها الأفراد العاملون في المنظمة ويمثل إطاراً يوجّه سلوك الأفراد أثناء العمل وفي علاقاتهم ببعضهم البعض وبالآخرين من خارج المنظمة (حريم، 2003).

وقد عرّف جونز الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة القيم والأعراف التي تحكم تفاعلات أفراد منظمة ما مع بعضهم البعض ومع الأفراد خارج المنظمة (Jones, 2004). وعرّفها Weelenعلى أنها مجموعة من الإعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة (الصرايرة وعايش، 1995). ويعرّف روبنز وجودج الثقافة على أنها نظام من المعاني المشتركة والتي يحملها أعضاء منظمة ما والتي تميّز المنظمة عن غيرها من المنظمات (Robbins and Judge, 2001).

ومن الأهمية التمييز بين مدى قوة أو ضعف تواجد الثقافة التنظيمية في المؤسسات وذلك لأهميتها في التأثير على سلوك العاملين، وارتباطها المباشر في دوران العمل، فإذا ما وجدت

ثقافة تنظيمية كان هناك حفاظاً على القيم المؤسسية، وارتباط عام بها. وهذا يؤدي إلى الإلتزام والضبط، والإتفاق العام بأهمية ما ترمز إليه المنظمة وأهدافها، وينجم عن هذا التجانس بين أعضاء التنظيم والولاء لأهداف التنظيم وغاياته (الفرحان، 2003). وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة (المدهون والجزراوي، 1995).

يتضح من التعاريف السابقة أن الثقافة تشكل إطاراً متكاملاً لمسار قيم الأفراد داخل المنظمة، فهم يفكرون ويعملون بالطريقة التي تتمثل بها ثقافة المنظمة، سواءً كانت هذه الثقافة ذات محتوى ايجابي أو سلبي من القيم والمعتقدات والسلوكيات فجميع المنظمات لها ثقافتها الخاصة بها، والتي يمكن أن توصف في بعض المنظمات بأنها ثقافة جيدة أو عكس ذلك. وفي إطار هذا المفهوم الواسع نجد أن التعاريف السابقة اتخذت مناحي متعددة حول وصف الثقافة التنظيمية وتشخيصها، ويعود سبب ذلك إلى شمول مفهوم الثقافة والتي تكون أحياناً غير ملموسة، لذا فإن مفاهيمها تكاد تختلف من شخص إلى آخر، مما زاد تعقيد فهمها، ومهما تنوعت تعاريف الثقافة التنظيمية فإن معظمها تشترك في عنصر مميز هو القيم، وهي التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعاريف المختلفة للثقافة.

2-1-3 وظائف الثقافة التنظيمية

الثقافة هي اللاصق الذي يربط أفراد المنظمة معا (Robbins,2001) ، وهي الخارطة التي يحملها الفرد معه أينما ذهب ، وتؤدي الثقافة التنظيمية عدد من الوظائف للمنظمة هي (Robbins, 2001):

1. تخلق هوية للمنظمة تميزها عن غيرها من المنظمات .
2. تعطي هوية لأعضاء المنظمة.
3. تسهل الالتزام لشيء أكبر من الاهتمامات الفردية.
4. تعزز الاستقرار في النظام الاجتماعي للمنظمة.
5. تعمل كأسلوب رقابي والتي توجه وتشكل اتجاهات وسلوك الموظفين. وهذا الدور الاخير هو موضوع اهتمامنا هنا .

أما من وجهة نظر kreinter and kinicki فالثقافة تخدم أربع وظائف هي (حريم ، 1997):

1. تعطي الافراد هوية منظمة.
2. تسهل الالتزام الجماعي.
3. تعزز استقرار النظام الاجتماعي.
4. تشكل السلوك.

وإذا ما تم تحقيق هذه الوظائف الاربعة فإن الثقافة التنظيمية تصبح ميزة تنافسية للمنظمة.

وتخدم الثقافة وظيفتين اساسيتين هما (Daft and Noe, 2001):

1. التكامل الداخلي: تكامل اعضاء التنظيم ، فيعرفوا كيف يرتبط احدهم بالآخر، تساعد الثقافة الاعضاء في تطوير هوية جماعية ومعرفة كيف يعملون معا بفاعلية فالثقافة هي التي توجه علاقات العمل اليومي وتحدد كيف يتصل الافراد في المنظمة. ما هو السلوك المقبول أو غير المقبول وكيفية توزيع السلطة والمكانة.

2. تساعد المنظمة في التأقلم مع البيئة الخارجية: فهي تحدد كيف تصل المنظمة لأهدافها وكيفية التعامل مع الافراد من خارج التنظيم ، القيم الثقافية المناسبة تساعد المنظمة في الاستجابة السريعة لحاجات المستهلكين أو تحركات المنافسين .

2-1-4 خصائص الثقافة التنظيمية

المنظمات مثل الناس، متشابهة ومختلفة في نفس الوقت، كل منها متميزة ومتفردة عن الاخرى، ومن الأهمية بمكان إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في القطاع نفسه، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها. وإن أهم خصائص ثقافة التنظيمية هي (الصرايرة، 2003):

1. الثقافة شاملة وواسعة بمعنى تتكون من عناصر كثيرة داخلية وخارجية ، ظاهرة ومخفية.
2. تراكمات تاريخية للثقافة التنظيمية قديمة قدم الحياة نفسها ، إذ يتم توارثها عبر الاجيال، لذا هي ذات آثار تاريخية.
3. إمكانية بقائها والمحافظة عليها.
4. إمكانية تغييرها.

5. تحمل التجانس و الاستقرار في حالة الثقافة القوية المتماسكة وأحيانا تكون غير متجانسة وغير متماسكة فتكون ثقافة ضعيفة.
6. تتسم بالمرونة ويلاحظ ذلك في المؤسسات الناجحة، إذ تغير شعائرها وطقوسها ورسالتها وأهدافها هذا ما يقوم به قادتها ورموزها.
7. تتسم ثقافة بعض المؤسسات بكونها ثقافة مشاركة أو راكدة أو مبدعة.

ويرى روبنز أن للثقافة التنظيمية سبع خصائص رئيسية هي (Robins, 2001):

1. الابداع و المخاطرة: درجة تشجيع الموظفين للابداع وقبول المخاطرة .
2. الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع من الموظفين فيها أن يكونوا متحريين الدقة والتحليل والانتباه للتفاصيل.
3. الاهتمام بالمخرجات: درجة تركيز الادارة على النتائج والمخرجات عوضا عن التركيز على التقنيات و العمليات المستخدمة لتحقيق تلك النتائج .
4. الاهتمام بالعنصر البشري: الدرجة التي تأخذ فيها الادارة بعين الاعتبار عند أخذ قراراتها تأثيرها على العنصر البشري داخل المنظمة .
5. الاهتمام بالفريق: درجة تنظيم النشاطات داخل المنظمة حول الفرق عوضا عن الافراد.
6. العدائية: درجة عدائية وتنافس الافراد عوضا عن سهولة التعامل .
7. الاستقرار: درجة تأكيد النشاطات التنظيمية على الوضع الحالي عوضا عن النمو.

ومن وجهة نظر حريم (1997) فإن أهم خصائص ثقافة المنظمة التالي:

1. الانتظام في السلوك والتقيد به: نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.
2. المعايير: هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه (لا تعمل كثيرا جدا، ولا قليلاً جدا).
3. القيم المتحكمة: يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها. مثل جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، والانصياع للأنظمة والتعليمات.
4. الفلسفة: لكل منظمة سياساتها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.

5. القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى. والفرد يعمل في المنظمة وفقاً للقواعد المرسومة له.
6. المناخ: عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي. وتتضمن مجموعة الخصائص هذه الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والاجراءات والقوانين وأنماط الاتصال .. الخ.

إن جميع الخصائص التي ذكرت أعلاه تعكس ثقافة المنظمة ومن خلالها تتميز الثقافات من منظمة لأخرى.

2-1-5 أنواع ثقافة المنظمة

نظراً لتعقد مفهوم الثقافة التنظيمية فقد تعددت وجهات النظر في رؤية أنواع الثقافات التنظيمية، وتصنّف ثقافة المنظمة بصورة عامة إلى نوعين رئيسين وهما (حريم، 2003):

1. ثقافة قويّة/ مكثفة Thick/ Strong culture.
2. ثقافة ضعيفة/ ركيكه Thin/ Weak culture.

وتعتمد الثقافة القوية على ما يلي:

1. عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر إلى شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.
2. عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات داخل المنظمة من قبل أعضائها.

وقد أصبح من الشائع التفريق بين الثقافة القوية والثقافة الضعيفة. وإن للثقافة القوية تأثيراً أكبر على سلوك العاملين وذات ارتباط مباشر أقوى في تقليل دوران العمل، وأنه في الثقافة القوية؛ قيم المنظمة الرئيسية تكون متبنية بشدة من قبل العاملين ويتم التمسك بها ومشاركتها بشكل واسع. فكلما زاد تقبل العاملين للقيم الرئيسية في المنظمة وزاد إلتزامهم بها، زادت قوة المنظمة(Robbins, 2001).

مما ذكر سابقاً نلاحظ أن الثقافة التنظيمية القوية لها تأثير أكبر على سلوك العاملين بسبب درجة المشاركة العالية وشدة التمسك بالقيم الرئيسية وهذا يخلق قدرة أعلى على التحكم في سلوك العاملين. ومن نتائج الثقافة التنظيمية القوية تقليل معدل دوران العمل كما ذكر Robbins وهذا ناتج عن أن الثقافة القوية تخلق اتفاق عالي بين أعضاء التنظيم حول سبب قيام المنظمة، وهذا يبني التماسك والولاء والإلتزام التنظيمي، وهذا بدوره يقلل رغبة العاملين بترك المنظمة.

2-1-6 أبعاد الثقافة التنظيمية

إن أولى الاهتمامات التي حظيت بها أبعاد الثقافة التنظيمية كانت تشير إلى مفهوم مرادف لها وهو المناخ (Glaser et al.1987) فقد كان يراد بالمناخ المدركات المشتركة لشخصية المنظمة، كما تظهر بأعضائها وتنظيمها وهو مقياس لطبيعة توقعات الفرد حول ماذا يجب أن يبتغيه من العمل في المنظمة وهو زائل ومؤقت ويمكن إدارته. أما الثقافة كما سبق وذكرنا فهي نمط من المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة لأعضاء التنظيم وتمتاز بكونها صعبة التغيير وجذورها متأصلة في عمق المعتقدات والقيم التي يحملها الفرد (Divid et al. 1988). إن الغاية من دقة تحديد أبعاد الثقافة في أنها تساعدنا على فهم طبيعة القوى الحساسة التي تؤثر في أفعال العاملين من جهة، ومن جهة أخرى يمكن من تغيير العلاقات الإرتباطية المتداخلة بين مصادرها ومكوناتها وهذا جلي في مناقشات (Harrison, 1978) وهوفستد، وفيما يلي توضيح لأهم أبعاد الثقافة التنظيمية.

لقد قام هوفستد وزملاءه (1990) بإجراء دراسة ميدانية شملت عشرين وحده تنظيمية في عشر منظمات أعمال هولنديه ودنماركية، بالإستعانه بمركز دراسات متخصص، وتوصلوا إلى أن هناك ستة أبعاد مستقلة يمكن أن تصف الممارسات التنظيمية في منظمات الأعمال موضع البحث. وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد بناءً على هذه الدراسة(الرشيد، 2004):

1. التوجه المبني على العملية مقابل التوجه المبني على النتيجة (Process oriented Versus results oriented): ويفسر هذا البعد الفروق بين الاهتمام بالوسائل، وبكيفية عمل الأشياء، وبين الإهتمام بالغايات وتحقيق النتائج. فالممارسة المرتبطة بالإجراءات تؤكد على الثبات والدقة والاهتمام بالتفاصيل وعمل الأشياء بشكل صحيح، في حين تؤكد

الممارسة المرتبطة بالنتائج على الريادة ومتابعة الأهداف والغاية الواضحة ووجوب تحقيقها.

2. بعد العاملين مقابل الوظيفة (Employees oriented Versus job oriented): ويفرق هذا البعد بين الاهتمام بالعاملين وبين أداء الوظائف. إذ تركز الممارسة المرتبطة بالعاملين على اهتمامهم وعلى مشاكلهم، في حين تركز الممارسة المرتبطة بالوظيفة على متطلبات الأداء الوظيفي.

3. بعد المنظمة مقابل المهنة (Parachorial "corporate" Versus professional): ويفرق هذا البعد بين الإهتمام بالممارسات على انتماء العاملين لمنظماتهم وتلك الدالة على انتمائهم لمهنهم. وتركز الأولى على تبني أهداف المنظمة وتوقعاتهم، في حين تركز الثانية على تبني أهداف المهنة والسمو بها. وتتصف الممارسات المرتبطة بالمهنة بمستوى عال من أخلاق العمل والثقة، والتعاون بين أفراد المنظمة، كما تتصف بالإهتمام الجاد بمسائل العمل اليومية. بينما تتصف الممارسات المرتبطة بالمنظمة بضعف عوامل الاعتراف بالإنجاز وضعف المكافآت. كما تتصف بالنظرة العرضية لمسائل العمل اليومية، وبأن التفضيلات الشخصية هي التي تحدد السلوك التعاوني بين أفراد المنظمة.

4. بعد النظم المفتوحة مقابل النظم المغلقة (Open system Versus closed system): ويفرق هذا البعد بين الممارسات المرتبطة بنظم الاتصال المفتوحة بين العاملين، وبين تلك المرتبطة بنظم الاتصال المنغلقة. وتتصف الممارسات المبنية على الاتصالا المفتوح بتشجيع التبادل الكامل للمعلومات والأداء وتعزيزها. كما تتصف بالأسلوب غير الرسمي في العمل، وبتعدد قنوات الاتصال وسهولتها، وبفترات التهيئة القصيرة في العمل. في حين تتصف الممارسات المبنية على الاتصال المنغلق بضبط تبادل المعلومات والأراء ومراقبتها. وبأنها تعكس أسلوب العمل الرسمي. كما أنها تتصف بوجود فترات التهيئة الطويلة في العمل.

5. بعد الرقابة المرنة مقابل المحكمة (Loose control Versus tight control): ويعكس هذا البعد البناء الداخلي للمنظمة. وتتصف الممارسات في ظل الرقابة المرنة بالتعامل مع متطلبات العمل على أساس مرن، وبتكييف هذه المتطلبات وفق حاجات العاملين. في حين تتصف الممارسات في ظل الرقابة المحكمة بغياب المرونة في التعامل مع متطلبات العمل، وبكون إجراءات العمل وأنظمته واضحة ومحددة، ويتم التقيد بها.

6. بعد السلوك المعياري مقابل البراغماتي (Normative Versus pragmatic conduct): وتعكس الممارسات المعيارية الأسلوب التقليدي في العمل الذي يضع تجربة ومعايير

المنظمة أولاً. أي عمل ما تعتقده المنظمة بأنه صحيح. بينما تضع الممارسات البراغماتية (العملية) توقعات الزبائن أولاً. أي عمل ما يطلبه الزبائن.

2-1-7 عناصر الثقافة التنظيمية

تشتمل الثقافة التنظيمية على مجموعة من القيم و المعايير و المثاليات الاساسية التي توجه سلوك الافراد في المنظمة وتساعدهم على فهم بيئة المنظمة من حولهم. وإن هذه القيم و المعايير الاساسية تمثل المصدر النهائي للمدركات و الافكار والمشاعر و الاتجاهات، وإن لكل ثقافة منظمية عناصر ظاهرية يتم من خلالها نقل وتوصيل القيم والمعايير من شخص لآخر(حريم، 2003). وإن أهم عناصر الثقافة التنظيمية هي القيم و الاتجاهات (القريوتي، 2000).

وتقسم الثقافة التنظيمية الى مستويين الاول ظاهر وهي الثقافة التي يمكن رؤيتها مثل اللباس، وترتيب المكان، وشكل المكان، والرموز و الشعارات و الطقوس. اما المستوى الثاني غير ظاهر وهو القيم العميقة والتفاهمات التي يحملها أعضاء المنظمة. ويتكون هذا المستوى من القيم المنطوقة والاعتقادات الراسخة والافتراضات الاساسية مثل التكاتف والتكامل بين افراد المنظمة (Daft and Noe،2001) .

وأشار Barnett الى أن الثقافة التنظيمية تتضمن العناصر التالية (الصرايرة وعايش، 1995):

1. اللغة : وهي أهم جزء في الثقافة التنظيمية وتشمل الرموز والالفاظ المتخصصة التي يتداولها العاملون في تنظيم ما.
2. القيم : تشكل القيم معتقدات مستديمة تحدد سلوكا نموذجيا، أو تضع حدا لحالة ما ينظر اليها بشكل شخصي. وتوفر القيم للناس مقاييس عامة للفاعلية و الاخلاقية التي تحدد الاتجاهات والسلوكيات والاحكام ومقارنات الذات مع الآخرين .
3. السلوكيات : تمثل سلوكيات العاملين في التنظيم نشاطات مبرمجة وروتينية للحياة اليومية تساعد التنظيم على تحقيق أهدافه، وتعمل هذه النشاطات بتوجيه من نظام المعاني الثقافية، وهي جزء أساسي من الوعي الجماعي .

4. الحكايات و الاساطير : توجد في كل تنظيم حكايات يتداولها العاملون ويتم تعليمها للأعضاء الجدد كجزء من عملية التنشئة الاجتماعية.

وعناصر الثقافة التنظيمية كما بيّنها المدهون و الجزراوي (1995) هي : القيم، والمعتقدات، والاعراف، والتوقعات التنظيمية.

1. القيم التنظيمية : وهي القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة .
2. المعتقدات التنظيمية : عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية.
3. الاعراف التنظيمية : وهي معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم على اعتبارها معايير مفيدة للتنظيم .
4. التوقعات التنظيمية : وتتمثل بالتعاقد السيكولوجي و الذي بين الموظف والتنظيم.

2-1-8 مصادر الثقافة التنظيمية

تنشأ الثقافة التنظيمية من تفاعل أربعة عوامل هي: الخصائص الفردية للأفراد في المنظمة، أخلاقيات المنظمة، الحقوق التي تعطيها المنظمة للموظفين، وهيكل المنظمة. التفاعل بين هذه العوامل ينتج عنه ثقافات مختلفة في منظمات مختلفة وهو السبب في تغير الثقافة عبر الزمن. وفيما يلي توضيح لهذه العوامل (207:215,Jones, 2004) :

1. الخصائص الفردية للأفراد في المنظمة:

المصدر الحقيقي للثقافة التنظيمية هم الأفراد الذين يشكلون المنظمة، وإذا أردنا معرفة سبب اختلاف الثقافة بين المنظمات فما علينا سوى النظر ألى أعضائها. فالمنظمات تختلف ثقافاتها كونها تجذب، وتختار وتبقي على الأفراد الذين يشتركون بقيمها، وبمرور الوقت، فإن الأفراد الذين لا يتجاوبون معها يغادرونها. والنتيجة أن الأفراد داخل المنظمة يصبحون متقاربين أكثر فأكثر.

2. خصائص الإدارة العليا:

تنشأ عدة قيم ثقافية من الشخصية والمعتقدات الخاصة بالإدارة العليا للمنظمة. وهـذه القـيم تكون حسبما يكون مدراء الإدارة العليا. إلا أن المنظمة تقوم بتطوير بعض القيم الثقافية لـضبط ثقافة الأفراد وهذه القيم هي القيم الأخلاقية والتي هي عبارة عن قيم ومعتقدات وقواعد أخلاقيـة تؤسس الطريق المناسب لأعضاء المنظمة للتعامل فيما بينهم.

3. الحقوق الخاصة التي تعطيها المنظمة للموظفين:

وهي الحقوق التي تعطيها المنظمة للأفراد لاستلام واستخدام موارد المنظمة، وهذه الحقوق تهدد المسؤوليات والتسهيلات الخاصة بكل عضو في ملاك المنظمة وتساهم في تطوير معـايير وقيم واتجاهات مختلفة نحو المنظمة.

4. هيكل المنظمة:

وهو النظام الرسمي لعلاقات السلطة والمسؤولية التي تؤسسها لضبط أنشطتها. ولأن اخـتلاف الهياكل التنظيمية يؤدي إلى اختلاف الثقافة ولهذا فإن إدارة المنظمة تقوم بتصميم هياكل تنظيمية محددة لتشكيل ثقافة المنظمة.

2-1-9 تكوين ثقافة المنظمة والمحافظة عليها

تشبه عملية خلق الثقافة التنظيمية عملية التنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قـيم يـتم تعليمهـا وتلقينها لأعضاء التنظيم منذ البدايات. بينما يتعلمها الأطفال من خـلال الممارسـات اليوميـة للوالدين. وكلما كانت القيم مغروسة في مرحلة مبكرة كلما كانت أقوى وأمتن. وكـذلك الأمـر بالنسبة للمنظمات، فإن للمؤسسين دوراً هاماً في خلق العادات والتقاليد وطرق العمـل (حـريم، 2003).

وبعدما تتشكل ثقافة المنظمة، لا بدّ من العمل على ترسيخها وإدامتها. ويتم ذلك من خـلال الوسائل الآتية (Qolquitt et al. 2009) (حـريم،2003) (العميـان، 2002) (Robbins, 2001):

1. اختيار العاملين:

تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دوراً كبيراً في المحافظة علـــى ثقافــة المنظمـــة، وتشمل انتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومدركاتهم واعتقاداتهم مع قيم المنظمة الرئيسية.

2. الإدارة العليا:

إن ردود فعل الإدراة العليا تعتبر عاملاً مؤثراً على ثقافة المنظمة من خلال القــرارات التي تتخذها. ولا بدّ للإدراة العليا من القيام بالأفعال والسلوكيات الظاهرة والواضحة التي تدعم وتعزّز قيم المنظمة واعتقاداتها. ويجب أن تعزّز أفعال الإدارة أقوالها، وتوقر للعاملين تفــسيراً واضحاً للأحداث الجارية في المنظمة.

3. التطبيع/ التكيّف

وهو تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمـــة للعـــاملين بـــصورة مستمرة. فعند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعــرف ثقافـــة المنظمـــة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرّف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلـــى ثقافـــة المنظمة. وتتم عملية التطبيع من خلال برامج التنوير والتعريف والتدريب وغيرها.

2-1-10 نماذج الثقافة التنظيمية

إن الذين درسوا الثقافة وبحثوا فيها قاموا بتجميع عدة عناصر أو أبعاد لها ليكونّوا من خلالها ما يعرف بالنماذج، وعليه ستستعرض الباحثة بعض ما اتيح لها الاطلاع عليه مـــن خـــلال بيـــان ملامحها ثم ستتبنى النموذج المناسب لتطبيقه على عينة الدراسة مبرره ذلك لاحقاً. وهذه النماذج هي:

1. **نموذج هاريسون:** يعتبر من أوائل الذين اهتموا بتصنيف الثقافة التنظيمية ويعد نموذجه من أوسع النماذج واشملها وأهمها التي يعوّل عليها في دراسة ثقافة المؤسسات، إذ لا تكـــاد تخلـــو منظمة ما من هذه الأنماط لخصائصها الدقيقة، وقد وضعه في عام 1978 وقام بتعديلـــه عـــام 1990. ويمكن توضيح النموذج بالآتي (Sabri, 1997)، (الصرايرة، 2003):

أ- ثقافة القوة أو النفوذ: إذ تعني أن عملية الضبط في مركز المنظمة واتخـــاذ القـــرارات يكون بيد عدد محدد من الأفراد البارزين، ويتم تحفيز الأفراد داخل التنظيم عن طريق

المكافآت والعقوبات، وتكون القوة بيد من يتحكم بالمؤسسة. والمنظمات بهذه الثقافة تشبه إلى حد كبير نسيج العنكبوت (Spider).

ب- ثقافة الدور: تفترض هذه الثقافة أن الأفراد يعملون بكفاءة وفاعلية أكبر عندما يكون لديهم مهام بسيطة وواضحة نسبياً وقابلة للقياس. و بناءً على هذا تبنى المنظمة على أساس مجموعة من الوظائف الإدارية والأقسام والفروع وتمنح السلطة عن طريق الكفاءة والجدارة، وتعتمد على قواعد وإجراءات عديدة، وتعد الإجراءات والتنظيم في هذه الثقافة بديلاً عن القوة البحته للقائد كما في ثقافة القوة. في هذه الثقافة يكون شكل المنظمة هرمي. وتتلاءم هذه الثقافة مع المؤسسات المستقرة بيئياً وتشبه في تكوينها المعبد/الكنيسة (Church).

ت- ثقافة الإنجاز: على خلاف ثقافة الدور والقوة واللتان تستخدمان نظام المكافأة والعقاب لتوجيه الأفراد، والهيكل للسيطرة والرقابه على الأفراد، تعتمد ثقافة الإنجاز على التحفيز الداخلي للأفراد وتعتمد كذلك على الكفاءة. تتسم ثقافة الإنجاز بكونها موجهة نحو العمل والإنجاز والحكم يتم من خلال النتائج وقوتها تعتمد على خبرة أفرادها ولا تحتاج لقواعد وإجراءات كثيرة، وهناك صلة وثيقة بين أقسامها، لذا فهي تشبه الشبكة (web).

ث- ثقافة الدعم: تفترض هذه الثقافة كما في ثقافة الإنجاز أن الأفراد يريدون المساهمة عوضاً عن انتزاع مساهماتهم، وهذا النمط من الثقافة يحدد الأفراد بشكل جماعي الطريق الذي ستسير عليه المؤسسة، إذ تعمل المؤسسة لصالح أفرادها وترفض الهرمية الرسمية لإنجاز أعمالها، إذ ان عملية الضبط والإدراة تتم باتفاق متبادل وتشبه العنقود (Cluster).

2. **نموذج جونز** (Jones; 1983) وقد صنف الثقافة على أساس توجهات العاملين داخل المنظمة من حيث اهتمامهم، وإنتاجيتهم، والبيروقراطية، والبحث والتطوير. وتقسم إلى الفروع الآتية:

أ- ثقافة بيروقراطية: بإشراف وتوجيهات صارمة تــضعها الإدارات وتُحــدد المجــالات الرسمية والسلطة وكيفية اجتيازهم وفصلهم، ويحدث ذلك عندما يكون العمل الإنتــاجي روتينياً.

ب-ثقافة إنتاجية: تتبدل توجهات العاملين نحو العمل لتحسين ضعف أدائهم لما يوفره العمل من ضمانات كافية أو المشاركة بالأرباح وتقليل دوران غياب العاملين.

ت-ثقافة مهنية: تتسم بمهارات وتخصصات عامة، إذ تعتمد على قيادة متبادلة بــدلاً مــن السلطة الرسمية والقواعد والإجراءات.

3. **دافت** (Daft and Noe, 2001): صوّر الثقافة حسب مــستوياتها فالمــستوى الأول: هــو المعلن وهو ما يمكن رؤيته من عناصر الثقافة، كالخصائص المــصنّعة، وســلوك العــاملين، وعنوان المنظمة، والرموز، والشعارات، والمراسم والقصص اليومية وتمتــاز بكونهــا يمكــن ملاحظتها بسهولة. أما المستوى الثاني فيتمثل في الجوانب الثقافية العميقــة أو (الخفيــة) كمــا بالقصص والمشاعر والقيم العميقة.

4. **نموذج كوين وزميله روبو** (Quinn and Rohrbaugh, 1983): وقد صنفا الثقافة علــى أساس القيم المتنافسة إلى الثقافات التالية:

أ- الثقافة الهرمية: وهي الثقافة التي تقوم بالتركيز على البيئة الداخلية للمنظمة والسيطرة. هذه الثقافة تقوم على التناسق والإتساق مع التركيز علــى الكفــاءة الداخليــة. وفيهــا التوجيهات الصارمة والقوانين والأنظمة تقوم بتنظيم سلوك العاملين.

ب-الثقافة الرشدية: وتقوم هذه الثقافة بالتركيز على البيئة الخارجية للمنظمــة والــسيطرة. وفي هذا النوع من الثقافة فإن لتحقيق الهدف قيمة عالية، فالأهداف هنا هي التــي مــن خلالها يتم السيطرة على سلوكيات وتصرفات الموظفين، في حين يكون توجيه السلوك نحو البيئة الخارجية. تقيّم هذه الثقافة الإنتاجية والإنجاز والتنافس نحو المعايير التي تمّ بناءها بشكل جيد.

ت–الثقافة التطويرية: هذا المجال من الثقافة يركز على البيئة الخارجية مع التركيز على المرونة. هذا الإتجاه الثقافي هو أحد إتجاهات التغيير والتأقلم من أجل نمو المنظمة، وفيه يقوم المدراء بدعم الإبداع الخلاّق على أمل الحصول على مصادر جديدة للمنظمة.

ث–الثقافة العائلية/الجماعية: وبعضهم سمّاها "ثقافة الفريق". وتعرفها من خلال مرونتها العالية مع تركيزها على البيئة الداخلية. وفيها تعطى أهمية كبيرة لديناميكية الجماعة ويصبح الإنضمام إلى المجموعة قيمة يتم التمسك بها، فأعضاء الفريق يمتازون بتماسكهم ودعمهم لبعضهم والمشاركة في اتخاذ القرار. يقوم المدراء هنا بدعم هذه القيم ورفعها من خلال التمكين وعلاقات النصح ودعم فرق العمل.

في ضوء ما تقدم من النماذج التي تم استعراضها يتضح ما يلي: تتنوع مفاهيم هذه النماذج وخصائصها إذ أن بعضها يتعلق بالأفراد، والبعض الآخر بمؤسسات الأعمال والمؤسسات الحكومية. كما يلاحظ أن أغلب التصنيفات تركز على ثقافة الأفراد أنفسهم باعتبارهم مفعلين الثقافة. وبعض هذه الدراسات يتسم بطابع نظري وأغلبها بطابع تطبيقي (الصرايرة، 2003). لذا ستقوم الباحثة باختيار النموذج الأول هاريسون (Harrison) كون أن معظم التصنيفات اللاحقة قد اعتمدت عليه واشتقت تصنيفاتها منه، وهو كذلك أكثر شمولية ولا تكاد منظمة من المنظمات تخلو من أحد تلك الثقافات.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

الباب الثاني

"الأداء"

2-2 الأداء

2-2-1 مفهوم الأداء

2-2-2 أهمية الأداء

2-2-3 عناصر الأداء

2-2-4 العوامل المؤثرة في الأداء

2-2-5 مفهوم تقييم الأداء

2-2-6 أهمية تقييم الأداء

2-2-7 استخدامات تقييم الأداء

2-2-8 طرق تقييم الأداء

2-2-9 من يقوم بعملية التقييم؟

2-1 الأداء

ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر، والفعّال في استخدام الموارد المادية المتاحة. وتعتمد الإدارة في تعظيم النتائج على ترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة (البطوش، 2007).

ويعتبر موضوع الأداء بشكل عام، وأداء الأفراد بشكل خاص، من أهم المواضيع التي تلقى اهتمام الكثير من الباحثين في جميع دول العالم، لما للأداء من تأثير مباشر على تحقيق الأهداف المنشودة، مما يجعل الاهتمام برفع مستوى الأداء وتحسينه ضرورة ملحه وخاصة بالنسبة للدول النامية. ذلك أن كفاءة الأداء تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على رفع مستويات الإنتاجية، كما يلعب دوراً هاماً في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، مما يجعل الاهتمام بالأداء وتحسينه ضرورة لا بدّ منها.

2-2-1 مفهوم الأداء

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء حيث عرّفه معجم مصطلحات العلوم الإدارية بأنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداؤه من العامل الكفؤ المدرّب (بدوي، 1994). وقد عرّف "أندرو" الأداء بأنه تفاعل لسلوك الموظف وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته (باجابر، 1995).

ويعبر الأداء عن إلتزام الموظف بواجبات وظيفته وقيامه بالمهام الموكولة إليه من خلال أدائه لمهام وظيفته وتحمله للأعباء والمسؤوليات الوظيفية والالتزام بالأخلاق والآداب الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها الموظف، والالتزام بمواعيد العمل الرسمي في الحضور والانصراف (البطوش، 2007)، وعرّف المير (1995) الأداء على أنه نشاط يمكّن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المفعول

للموارد المتاحة. والأداء وفق تعريف (Haynes) هو: الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال (ديسلر، 2007).

وعرّف عاشور (1983) أداء الفرد للعمل بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله. كما عرّفه الهلال (1996) بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها وتعيين النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة. كما تمّ تعريف الأداء على أنه مدى مطابقة العمليات الإنتاجية التي تم إنجازها في فترة زمنية محددة وفق الخطط الموضوعة، ووضع الحلول العلمية والعملية التي تكفل تجاوز القصور وتجنب الانحراف في الانتاج مستقبلاً (الحسبان، 1999). فالأداء وفق هذا التعريف هو مقارنة الأداء الحالي مع الأداء المتوقع ومعرفة أسباب الضعف وإيجاد السبل لمعالجتها حتى لا يتكرر حدوثها مستقبلاً.

ويعرّف العديلي (1995) الأداء بأنه: الحصول على حقائق أو بيانات محدّدة، من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه في فترة زمنية محدّدة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية، للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله في الحاضر والمستقبل. كما أن الأداء هو: مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة، والمعبّرة عن قيام الموظّف بأداء مهامّه وتحمّل مسؤولياته، وتتضمّن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الإتصال والتفاعل مع بقيّة أعضاء المنظّمة، والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل، والسعي نحو الإستجابة لها بكلّ حرص وفاعليّة (الحوامدة والفهداوي، 2002).

وهناك ثلاث عوامل تشكل محددات الأداء تتمثل؛ بالجهد المبذول، والقدرات والخصائص الفردية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي. فالجهد المبذول يعبر عن درجة حماس الفرد لأداء العمل، وبمقدار ما يستمر الفرد بجهده بمقدار ما يعبر هذا عن درجة دافعيته لأداء العمل، أما قدرات الفرد وخصائصه فهي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فهو يعبر عن انطباعات الفرد وتصوراته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والطريقة التي يجب أن يمارس بها دوره في المنظمة (عاشور، 1986).

يتضح من التعريفات السابقة أن الأداء ما هو إلا انعكاس لمدى نجاح الفرد في استخدام قدراته للقيام بالمسؤوليات ومهام العمل لغرض تحقيق الأهداف المرغوبة كما حدد الأداء بأنه سلوك ومحصلة الجهد المبذول وانه النتيجة المتحققة من عمل الفرد حيث يعبر السلوك عن ما يقوم به الأفراد من تصرفات داخل المنظمة التي يعملون بها.

ولأغراض هذه الدراسة سيتم النظر لأداء العاملين على أنه: حصيلة الجهد الذي يبذله العاملون في شركات الإتصالات العاملة في الأردن داخل منظمتهم من أجل تحقيق أهداف معينة.

2-2-2 أهمية الأداء

يمكن القول ان حياة المنظمة أياً كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه، تتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا ما قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة، فإن هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة، كالبقاء، والنمو، والتوسع، وإذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب، فإنه سيشكل عائقاً كبيراً أمام المنظمة في تحقيق أهدافها، بل قد يؤدي أحياناً إلى تصفية المنظمة (السالم وصالح، 2002).

وبسبب جوهرية الأهداف التي يمكن أن تحققها العملية الإدارية، فإنها تعطي اهتماماً خاصاً من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة؛ للوصول من خلالها إلى المزايا الهامة المتمثلة برفع الروح المعنوية للعاملين، وإشعارهم بالعدالة، ودفعهم إلى تحمل المسؤولية، وتوفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية: كالتوظيف والتدريب والمتابعة.

وتتبلور أهمية الأداء فيما يلي (الهيتي، 2000):

1. يعدّ الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.
2. غالباً ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد، وهذا يؤدي إلى اهتمام الفرد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.
3. يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل، فإذا حدثت أيّة تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

3-2-2 عناصر الأداء

يمكن تحديد العناصر التي يقوم عليها الأداء الوظيفي بشكل عام على النحو التالي (بوكميش، 2001):

1. **أداء العمل:** ويشمل على كمية العمل وجودته وتكلفته، والوقت اللازم لأدائه، وغيرها من العناصر التي تعبر عن أداء العمل.
2. **سلوك الأداء:** ويمثل سلوك الموظف أثناء أداء العمل، وعلاقته مع الآخرين (الرؤساء، المرؤوسين، الزملاء، الجمهور).
3. **قدرات وإمكانات الفرد:** وتعبر عن القدرات الشخصية التي يمتلكها الفرد، وتميزه عن غيره من الأشخاص الآخرين، كالقدرة على القيادة، والقدرة على تحمل المسؤولية، والإتزان العاطفي، حيث يتم التركيز هنا على مدى ملائمة الموظف للعمل الذي يقوم به، ومدى امتلاكه لقدرات تؤهله لشغل وظيفة أعلى.

ويبين درة (1982) عناصر الأداء على النحو الآتي:

1. **كفاءة الموظف:** وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف.
2. **متطلبات العمل (الوظيفة):** هذه تشتمل المهام والمسؤوليات او الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الاعمال أو وظيفة من الوظائف.
3. **بيئة التنظيم:** وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال من حيث تنظيمه وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة.

كما وينتج الأداء الوظيفي نتيجة لتفاعل مجموعة من العوامل أهمها (الحسبان، 1999):

1. العوامل البيئية وتتضمن (ظروف العمل، والمعدات، والمواد، والسياسات، وتصميم المنظمة، والتدريب).
2. الإمكانات او القدرة على أداء العمل.
3. إدراك الفرد للدور أو المهمة المطلوبة منه.
4. الدافعية الفردية.

حيث أن تفاعل هذه العناصر مع بعضها البعض يسهم في تحديد مستوى الأداء الوظيفي.

2-2-4 العوامل المؤثرة في الأداء

يحدث الأداء الوظيفي للأفراد نتيجة لتفاعل ثلاث مجموعات من العوامل تشمل (الخزامي، 2003):

1. **النظم المتعلقة بالواجبات الوظيفية:** حيث تستخدم هذه النظم الإجراءات التي تربط ما بين القدرات والتكنولوجيا المتوفرة، لكي تأخذ المدخلات وتقوم بإحداث العمليات اللازمة عليها لإنتاج المخرجات، حيث أن كل عملية تزيد من قيمة المنظمة في السوق.

2. **النظم الاجتماعية السياسية:** والتي تركز على حاجات اعضاء المنظمة من خلال استخدام عمليات التفاعل الشخصي بين الأفراد، ومن خلال المحافظة على التوزيع الحيوي للقوة والمركز، وفي حالة نجاح هذه النظم، فإن ذلك سيسهم في تحقيق الاستقرار، الذي يشبع حاجات هؤلاء الأعضاء إلى الدرجة التي تظل فيها المنظمة محتفظة بهم كأعضاء (الرضا الوظيفي).

3. **عوامل أداء الفرد:** حيث أن سلوك الفرد يتوقف على مدى إدراكه للمعنى المترتب على العمل الذي يقوم به هذا الفرد في موقف معين، بمعنى أن سلوك الفرد يأتي نتيجة لتفاعلات عوامل الموقف والتي تتضمن:
   - **1.3.** معرفة الفرد بطبيعة العمل المطلوب منه.
   - **2.3.** مدى توفير البيئة التنظيمية للوسائل المطلوبة لأداء العمل.
   - **3.3.** مدى قدرة الفرد على أداء العمل ومدى توفر المؤهلات المطلوبة فيه.
   - **4.3.** مدى قدرة الفرد على إشباع حاجاته.

وإن أداء الأفراد يتأثر بمجموعة أخرى من العوامل أهمها (الطيان، 2000):

1. أهداف وقيم الموظف والحقائق التي يعرفها بالأداء: حيث يرى بأن للسلوك عنصران هما: عنصر القيم وعنصر الحقيقة، كما أن السلوك تحركه أهداف معينة، ولذلك فإن هنالك مجموعة من الأهداف والقيم التي تحكم أداء الموظف وتؤثر في تفكيره والسلوك الذي

ينتهجه، حيث يمكن التنبؤ بسلوك الأفراد إن تم تحديد ما هو المهم بالنسبة للشخص وكيف يفهم هذا الشخص الموقف الذي يواجهه.

2. العلاقة بين الأهداف الشخصية للموظف وأهداف المنظمة: أي مدى التوازن والإنسجام ما بين هذه الأهداف، حيث أن سلوك الموظف يبقى متفقاً مع معايير المنظمة، عندما يكون راضياً، في حين أنه عندما يكون هنالك نوع من عدم الاتفاق فيما بين أهداف الموظف وأهداف المنظمة، فإن ذلك سينعكس على شكل رفض لهذه الأهداف وإلى اتباع أنماط سلوكية مخالفة لمعايير المنظمة.

3. التناقض في سياسات وقرارات الحكومة: حيث أن ذلك ينعكس على أداء الموظفين وسلوكياتهم. وقد يكون ذريعة لتبرير اختيار الموظف لأي النقيضين أصح.

4. الخصائص الديموغرافية للأفراد: (العمر، والجنس، والحالة الإجتماعية، والأقدمية في العمل).

5. القدرات الذهنية والجسدية والسمات الشخصية والموائمة بين كل منها مع متطلبات الوظيفة.

6. الحوافز: حيث أن التحفيز الفعال يجعل من الأفراد ذوي الأداء العادي أفراداً ذوي أداء مميز.

7. علاقات العمل: حيث أن علاقات العمل التي تسودها روح الزمالة والتعاون والمنافسة الإيجابية والاحترام المتبادل، لها دور كبير في تعزيز شعور الفرد بحاجة المنظمة لجهوده وتعاونه وتشجيع العمل بروح الفريق والمحافظة على وجود مستوى مقبول من الصراع الإيجابي البناء، مما يسهم في تنمية شعور الأفراد بالالتزام بالنظام وبقيمة الإنجاز والمشاركة وتحقيق المزيد من القوة والإمكانات لتحسين أدائهم.

8. التكنولوجيا والبحث والتطوير والتدريب، والتي تعتبر من العوامل الهامة بالنسبة لأداء الأفراد والأداء التنظيمي.

9. عوامل أخرى وأهمها: الهيكل التنظيمي وأنظمة الإتصالات وتصميم العمل، سياسات الاختيار والتعيين والترقية والنقل وتقييم الأداء، مستويات الصراع وكيفية التعامل معها وضغوط العمل.

2-2-5 مفهوم تقييم الأداء

عملية تقييم أداء العاملين هي وسيلة تمكن من إصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته، والتحقق من سلوكه وتصرفاته في أثناء العمل،

ومن مدى التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائه لواجبات ومسؤوليات وظيفته. وكذلك التحقق من قدراته على تحمل واجبات ومسؤوليات إضافية (أبو شيخة، 2001). وهي الحكم على قيمة الشيء وتقديرها (Jahan shan, 1985).

ويمكن تعريف عملية تقييم الأداء على أنها: تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداؤه، وتنفذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيداً أم لا، وفي أية مجالات. هذا الأداء قد يشمل تنفيذ الأعمال المسنده للفرد و/أو جهوده و/أو سلوكه (برنوطي، 2001). وهي العملية التي من خلالها تتمكن المنظمة من جمع معلومات حول كيفية وجودة أداء العاملين لعملهم (Noe, et. al. 2006).

وتقييم الأداء كذلك هو قياس الأداء الفعلي (ما أدّي من عمل) ومقارنة النتائج المتحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها، حتى تتكون صورة حية لما حدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء (عبد المحسن، 2002). وهو الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه، في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية، للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله في الحاضر والمستقبل (العديلي، 1995).

وتعد عملية تقييم الأداء من الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعّال لإبراز مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية، وهي تتضمن سلسلة من الخطوات أو الإجراءات المصممة للوصول إلى قياس أداء كل فرد في المنظمة (عباس وعلي، 1999).

2-2-6 أهمية تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة في المنظمات، سواء الحكومية منها أو الخاصة في مختلف دول العالم، حيث أن كل منظمة لها نظام رقابي لتقييم أداء الأفراد وفقاً لمعايير المنظمة، وقد يكون هذا النظام غير معترف به، وغير رسمي، وغير موثق، لكن الحاجة إلى

تقييم الإداء تبقى حاضرة في جميع بيئات الأعمال (السعودي، 2006)، وتبرز أهمية تقييم الأداء من خلال الحقائق الآتية:

1. أنه يساعد المنظمات على الإستمرار والنمو وتحقيق أهدافها، حيث أن تقييم الأداء يعتبر مفتاح الإدارة في حد ذاتها، وهو الذي يمكّن المنظمة من تحقيق النمو والإزدهار.
2. التقدم والوظيفي للموظفين يتأثر بنتائج التقييم، وعليه فإن الطريقة التي يتم بها التقييم يمكن أن تؤثر بشكل كبير على الروح المعنوية والدافعية لدى الموظفين نحو العمل.
3. يساعد تقييم الأداء في تمكين الموظفين وهذا يعتبر من الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة، ويتم ذلك من خلال إعطاء الحرية والاستقلالية للموظفين ومحاسبتهم على النتائج، وإعطائهم الحرية الذاتية في تقييم أدائهم ومستوى إنجازهم.
4. تهدف عملية التقييم إلى تخفيض عدم الثقة ونشر الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، كما تساعد على تخطيط المسارات المستقبلية للعمل والنشاط، كما تساعد أيضاً على ضمان حسن استخدام الوارد بكفاءة.
5. يقوم نظام تقييم الأداء بتوفير المعلومات والإمكانات اللازمة لزيادة فعالية القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، وإشباع حاجات الموظفين من المعلومات حول أدائهم.

كما ينظر لعملية تقييم الأداء على أنها من العمليات الإدارية المهمة لأنها تدفع العاملين للعمل بجد وحيوية ونشاط، وهي جزء من عمليات الرقابة التي تشكل عنصراً أساسياً في العملية الإدارية، وتسير بصورة متوازية مع العمليات الإدارية الأخرى .

2-2-7 استخدامات تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء مهمة لأن نتائجها ضرورية لاتخاذ عدد من القرارات، والمنظمة تنفذها لأغراض خاصة بأفراد محدودين، أو للمنظمة ككل. وتستخدم النتائج للقرارات التالية (برنوطي، 2001):

1. **الترقية والنقل:** قبل ترشيح أي فرد للترقية، من الضروري العودة إلى سجل التقييمات التي حصل عليها في السنوات السابقة، فالترقية تعني تغيير وتوسيع في المسؤوليات، مما يتطلب التأكد من تمتعه بخصائص ومؤهلات جديدة. وقد ينطبق هذا على قرارات نقل الموظف من دائرة إلى أخرى.

2. **تحديد مبالغ العلاوات السنوية والمكافئات التشجيعية:** تنص أكثر أنظمة الأجور عل حصول الفرد على علاوة أو زيادة سنوية في نهاية كل سنة، المنظمات غير البيروقراطية لا تجعل هذه العلاوة والزيادة تلقائية أو ثابتة وواحدة للجميع، بل غالباً ما تربطها بنوعية أداء الفرد خلال السنة، فإذا كان الأداء ممتاز، فمبلغ الزيادة يكون كبير، أما إذا كان الأداء اعتيادي، فمبلغ الزيادة يكون اعتيادي وبسيط. وقد ينص نظام الأجور على منح مكافئات تشجيعية لأنواع معينة من الأداء المتميز. إذا نص نظام الأجور على ذلك، تصبح وثيقة تقييم الأداء الوثيقة الأساسية لتحديد استحقاق الفرد للمكافئة التشجيعية ومبلغها.
3. **تحديد الاحتياجات التدريبية:** حتى تضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة تحتاج ان تعد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها ومن يشارك في كل منها، ما نسميه ب"تحديد الاحتياجات التدريبية"، وهذه خطوة أساسية مهمة في إعداد أي برنامج تدريب سليم. يتطلب إعداد مثل هذه القائمة دراسة تفصيلية تستغرق جهد ووقت كبيرين، خاصة إذا كان عدد العاملين كبيراً. واحدة من الوسائل المفيدة لإعداد مثل هذه القائمة هي العودة إلى تقييمات الأداء لحصر الأشخاص الذين خصلوا على تقييمات ضعيفة ومجالات ذلك.
4. **الإنضباط والمعاقبة:** يتطلب تعرض أي فرد لعقوبة ما إلى تثبيت ذلك في ملفه، ومراعاتها في تقييمه السنوي، فإذا ثبت تقصير فردما في حماية الأجهزة التي يستخدمها وتعرض إلى عقوبة ما بسبب ذلك، فهذا يثبت في تقييمه لتلك السنة، بالإضافة إلى حفظ التفاصيل في ملفه الاعتيادي. لهذا تتضمن تقارير التقييم قائمة بالعقوبات التي حصل عليها الفرد خلال السنة.
5. **تعريف العاملين بمسؤولياتهم وبالأداء والسلوك المهم بالنسبة للمنظمة:** يتم تقييم أداء الفرد على عدد من العناصر والقضايا، تكون محدده في الأداة التي تستخدم في التقييم، هذا يجعلها مهمة للعاملين كذلك لأنهم يدركون بأنها مهمة للمنظمة. وبما ان الموظف يعرف بأنه سوف يتم الحكم على أداءه بالنسبة لقضايا محددة في قائمة التقييم، فهذا يعرفه بما هو مهم وما هو مطلوب منه كذلك.

ويخدم تقييم الأداء الأهداف الآتية (Noe et al. 2006):

1. **الهدف الإستراتيجي:** حيث يجب أن يتم ربط نشاطات العاملين مع أهداف المنظمة. أحد أهم الطرق لتطبيق الاستراتيجيات يكون عبر تعريف النتائج والسلوكيات وإلى حد ما شخصيات الموظفين اللازمة لحمل أعباء هذه الاستراتيجيات ومن ثم تطوير وسائل القياس ونظم

التغذية العكسية التي من شأنها أن تزيد المدى الذي من خلاله يمكن للموظفين الإنخراط في هذه السلوكيات وانتاج ما ترغب به المنظمة.

2. **أهداف إدارية:** تستخدم المنظمة المعلومات المستقاة من عملية تقييم الأداء في العديد من القرارات الإدارية مثل: رفع الرواتب، والترقيات، والتسريح، والتعرّف على أداء الأفراد بشكل فردي.
3. **الهدف التطويري:** لتطوير هؤلاء الموظفين الذين يقومون بأداء عملهم بفاعلية. عندما لا يقوم الموظف بأداء عمله بالطريقة التي يجب عليه القيام بها تقوم عملية تقييم الأداء بالكشف والتركيز على مواطن الضعف لمحاولة تطويرها عن طريق خرط الموظفين في برامج تدريبية لتطوير أدائهم وتحسينه.

2-2-8 طرق تقييم الأداء

من الممكن تحديد طرق تقييم الأداء في خمس مجموعات رئيسية: مدخل المقارنة، ومدخل الخصائص، والمدخل السلوكي، ومدخل النتائج، ومدخل الجودة (Noe et al., 2006). وتعتبر المداخل الأربعة الأولى من الطرق التقليدية في عملية تقييم الأداء وتعتمد الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسيهم وإن كل طريقة من هذه الطرق تختلف عن الأخرى في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها. أما المدخل الأخير فهو من الطرق الحديثة لتقييم الأداء والذي صمم لتجنب الأخطاء الواردة في الطرق التقليدية.

1. مدخل المقارنة The Comparative Approach

مدخل المقارنة لتقييم الأداء يتطلب من المقيّم مقارنة أداء الفرد مع غيره، وعلى الأقل هناك ثلاث تقنيات تقع تحت هذا المدخل هي:

1-1- **طريقة الترتيب Ranking:** تعد هذه الطريقة من أقدم الطرق في تقييم أداء العاملين وتعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في الأحسن أداء إلى الأسوأ أداء. ومما يعاب على هذه الطريقة هو كيف يكون هؤلاء أفضل؛ أي ما هي درجة الأفضلية. كما أن هذه الطريقة عرضة لتأثيرات الهالة والتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد المُقيّم، ولذلك فإن الاعتماد

على أكثر من مقيّم من الممكن أن يقلل من التحيزات ومن مزاياها سهولتها من حيث التطبيق والتوضيح للأفراد العاملين.

1-2- **طريقة التوزيع الإجباري Forced distribution**: وتستخدم هذه الطريقة كذلك الترتيب ولكن هنا يتمّ ترتيب العاملين في مجموعات. تتطلب هذه الطريقة من المدير وضع نسبة محددة من العاملين في فئات محددة مسبقاً. في بعض الحالات تجبر طريقة التوزيع الإجباري المدير على تصنيف العاملين بناءً على قواعد التوزيع وليس بناءً على أدائهم.

1-3- **طريقة المقارنة المزدوجة Paired Comparisons Method**: يقوم المقيم وفقا لهذه الطريقة بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعوا هم كذلك للتقييم في المجموعة نفسها، فإذا كان لدينا (5) أفراد عاملين فيتم تقييم الفرد الأول (أ) مع الفرد الثاني (ب) لمعرفة من هو الأفضل ومن ثم تتم مقارنة الفرد الأول (أ) مع كل من (ج) و (د) و (هـ) لمعرفة أيهم أفضل، لذلك فإن استخدام هذه الطريقة لخمسة أفراد عاملين يتضمن عشرة قرارات حيث كل قرار يأخذ شخصين فقط.

أي أن عدد القرارات المتخذة = $\frac{\text{عدد الأفراد العاملين (عدد الأفراد العاملين} - 1)}{2}$

2. مدخل الخصائص The Attributes Approach

يركز مدخل الخصائص لتقييم أداء العاملين على مدى تواجد خصائص أو صفات معينة لدى الفرد والتي يتم الإعتقاد بأنها مرغوبة لنجاح المنظمة. الطرق المستخدمة في هذا المدخل تعرّف مجموعة الصفات مثل الإبداع، والقيادة، والمنافسة وتقيّم الأفراد بناءً على هذه الصفات.

2-1- طريقة التدرج البياني Graphic Rating Scales: تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء ومن ثم يتم تقييم كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص حيث أن المقيم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقاً والذي يحتوي على صفات وخصائص مثل كمية الإنتاج، نوعية الإنتاج، الإبداع، والمعرفة بالعمل، والتعاون، وغيرها من الخصائص.

إن أهمية وفائدة هذه الطريقة في تقييم الأداء تعتمد على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال ففي بعض المنظمات يقوم مصممي نظام تقييم الأداء بوضع هذه الصفات اعتماداً على نظرتهم الذاتية ولكن الطريقة الأفضل في تحديد الصفات تكون اعتماداًعلى عملية تحليل العمل.

2-2- طريقة الخلط المعياري Mixed-Standard Scales: وقد تمّ تطوير هذه الطريقة للتغلب على بعض عيوب طريقة التدرج البياني. لبناء هذا المعيار للأداء يتمّ تعريف أبعاد الأداء ثمّ تطوير عبارات تمثّل الأداء الجيد والمتوسط والضعيف على كل بُعد، ثمّ يتم دمج وخلط هذه العبارات من الأبعاد الأخرى على أداة التصنيف الفعلية.

3. المدخل السلوكي The Behavioral Approach

المدخل السلوكي لتقييم أداء العاملين يكون من خلال تعريف السلوكيات التي يجب أن تكون موجودة لدى العاملين لزيادة فاعلية العمل. والطرق المتنوعة التي تستخدم هذا المدخل تعرّف هذه السلوكيات ثمّ يطلب من المدير تقييم إلى أي مدى تتمثل في الفرد هذه السلوكيات.

3-1- طريقة الأحداث الحرجة Critical Incidents Methods: بموجب هذه الطريقة يركز المقيم على السلوكيات الأساسية المساهمة في أداء العمل بفاعلية أو أدائه بمستوى منخفض من الفاعلية أي السلوكيات الأساسية المساهمة إيجابياً والسلوكيات الأساسية المساهمة سلبياً في الأداء. هذه المواقف الجوهرية الإيجابية والسلبية يتم تسجيلها من قبل المقيم (المشرف) خلال فترة معينة (فترة التقييم) لكل فرد عامل حيث يتضمن التسجيل خلاصة توضح ماذا حدث أي تسجيل المواقف الإيجابية والمواقف السلبية.

3-2- **مقياس التدرج على الأساس السلوكي Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)**: تمّ تطوير هذا المقياس من قبل كل من سمث وكندل Smith and Kinddle في 1963 يربط هذا المقياس ويأخذ بالعناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتين التدرج البياني والمواقف الحرجة، حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقى من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقاً كما هو الحال من مقياس التدرج البياني، ويتم تقييم الفرد بناءً على مدى امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث

تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية. إضافة إلى ذلك فإنه يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليته كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف وما إلى ذلك مما يساعد المقيم في ربط تقييماته بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

3-3- **مقياس الملاحظات السلوكية Behavioral Observation Scales (BOS):** لقد طور هذا المقياس لتلافي العيوب والمآخذ المترتبة على الطريقة السابقة. هذا المقياس يحدد كذلك الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال والتي تمثل مواقف جوهرية لسلوكيات العمل لكن اختلافه عن المقياس السابق هو في قيام المقيم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين وترتيبهم على (5) أوزان لكل بعد بدلا من وزن واحد كما هو الحال بطريقة (BARS)، ومن ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الفرد العامل لكل بعد من أبعاد العمل.

3-4- طريقة مراكز التقييم Assessment Centers Methods: تستخدم هذه الطريقة لتطوير المديرين وكذلك لتقييم أدائهم، حيث أن إجراءات مراكز التقييم تساعد الأفراد لفهم نقاط الضعف والقوة في أدائه مما يقوده إلى تطوير الأداء. إن مفهوم مراكز التقييم طبق لأول مرة في الميدان العسكري من قبل Simoneit في ألمانيا في سنة 1940 وكان الهدف منه اختيار المرشحين للعمل، وتم تطبيق هذه الطريقة في منظمات الأعمال الأمريكية من قبل شركة البرق والهاتف لغرض تقييم الأداء واختيار وتطوير العاملين.

إن السمات الأساسية التي تسعى إلى قياسها مراكز التقييم تتضمن مهارات التخطيط والتنظيم والعلاقات الإنسانية ونوعية التفكير ومقاومة الضغوط والدوافع نحو العمل ودرجة الاعتماد على الآخرين إضافة إلى مهارات التفاعل والاتصال. ولقد أشارت الكثير من الدراسات حول مراكز التقييم بأن هذه المراكز استطاعت تحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها. إن الأسلوب المتبع من قبل مراكز التقييم في تقييم أداء العاملين يكون بوضع العاملين بمواقف متشابهة مع المواقع التي يعملون فيها ويتم قياس هذه الصفات ومدى توافرها لدى العاملين.

4. **مدخل النتائج The Results Approach**

يركز هذا المدخل على إدارة الأهداف، والنتائج الممكن قياسها في العمل أو مجموعة العمل ويفترض هذا المدخل أن الحكم الشخصي يمكن تنحيته من عملية القياس وبهذا تكون النتائج الأقرب في تحديد المؤشرات على مساهمة الفرد في الفاعلية التنظيمية. ويقع تحت هذا المدخل:

4-1- الإدارة بالأهداف Management By Objectives (MBO): تعتبر برامج الإدارة بالأهداف إحدى التطبيقات العملية لنظرية تحديد الهدف التي تربط بين دوافع وأداء العاملين إضافة إلى أن الإدارة بالأهداف من الممكن استخدامها كأساس في تصميم نظام تقييم أداء العاملين في المنظمة وبصورة خاصة في تقييم المستويات الإدارية العليا والذي لا يمكن من خلال طريقة مقياس الملاحظات السلوكية، وطريقة مقياس التدرج على الأساس السلوكي.

تعتمد عملية التقييم وفقاً للإدارة بالأهداف على أساس النتائج حيث يتم تقييم الافراد على أساس ما تم إنجازه أو ما ينجز من قبلهم وليس على أساس كيفية الإنجاز. ولذلك فإن هذه الطريقة تتضمن خطوتين أساسيتين هما تحديد الأهداف والثانية مراجعة الأداء.

عند تحديد الهدف يكون هناك لقاء لكل فرد مع رئيسه أو مشرفه المباشر ويتم تحديد الهدف بالإتفاق لفترة معينة قادمة ومن الضوروري أن تكون هذه الأهداف واقعية ووفقاً لقدرات ومهارات الأفراد العاملين وأن يتم قبولها من قبلهم وأن تكون قابلة للقياس. ولذلك يكون تدخل المدراء في مساعدة العاملين على تحديد الأهداف وفقاً للواقع الفعلي للعمل والمنظمة وقدراتهم.

في الخطوة الثانية يلتقي الرؤساء والمرؤوسين لمناقشة مدى التقدم في تحقيق الأهداف لكل فرد من الأفراد العاملين ويتم تقييم الأفراد وفقا لما تم تحديده من أهداف في المرحلة الأولى وما تم تحقيقه من قبلهم.

5. مدخل الجودة The Quality Approach

يعتمد مدخل الجودة بشكل أساسي على تركيبة من مدخل الخصائص ومدخل النتائج لتقييم الأداء وهناك سمتين أساسيتين لمدخل الجودة وهما: التوجّه نحو الزبون وأنه مدخل وقاية من الأخطاء. وتطوير رضى الزبون وزيادة رضاه هو الهدف الأساسي لمدخل الجودة. والزبون هنا يمكن أن يكون زبونا داخلياً للمنظمة أو خارجياً. ويتوقع من نظام تقييم الأداء المبني على أساس التوجّه نحو الجودة أن يقوم بالتالي:

1. التأكيد على عاملين في التقييم: الشخص والنظام.
2. التأكيد على أن المدراء والعاملين يعملون معاً لحل مشاكل الأداء.
3. مشاركة المستهلك الداخلي والخارجي في وضع المعايير وتقييم الأداء.
4. استعمال مصادر متعددة لتقييم عوامل النظام والشخص.

ويفترض المدافعون عن هذه الطريقة أن التركيز في تقييم الأداء يجب أن يكون على تزويد العاملين بالتغذية الراجعة عن المواطن التي يجب تطويرها.

2-2-9 من يقوم بعملية التقييم؟

1. **المدراء:** تعتمد الكثير من المنظمات على المدير كمصدر رئيسي للمعلومات عن أداء العاملين لديه فهو الشخص الأكثر قرباً من العامل وبالتالي فهو في الموقع الأفضل لملاحظة أداء العاملين عملهم. إلا أن هذه الطريقة في بعض الأحيان لها بعض المآخذ ففي بعض الأعمال لا يكون لدى المدير الفرصة الكافية لملاحظة أداء العامل نظراً لكثرة مسؤوليات عمله. وكذلك يعد التحيز من أهم عيوب هذا المصدر للمعلومات عن العاملين فقد يتحيز المدير لبعض العاملين في حال استخدم المدير كمصدر وحيد للمعلومات عن أداء العاملين.

2. **الزملاء:** تشترط بعض أنظمة التقييم أن يتم تقييم الفرد ليس من قبل مديره فقط بل من قبل مجموعة من العاملين في الوحدة الإدارية، وتكون نتيجة تقييم الفرد هي متوسط تقييم زملاءه له (برنوطي، 2001). ولإنجاح هذا النوع من التقييم لا بدّ من توفر الشروط التالية (عباس وعلي، 1999):

- أن يكون هؤلاء الزملاء في المواقع التي تؤهلهم من الملاحظة المستمرة لسلوك الأفراد العاملين معهم.
- أن تتوفر الثقة الكاملة بين الأفراد العاملين نفسهم تجاه بعضهم البعض.
- أن يكون الزميل أو الزملاء القائمين بعملية التقييم بنفس المستوى والدرجة الوظيفية.

3. **المرؤوسين:** يعتبر المرؤوسين مصدر قيّم للمعلومات عن أداء مدرائهم، فهم الأكثر قـدرة على تقييم طريقة تعامل المدير مع المرؤوسين (Noe et al. 2006).

4. **تقييم الذات:** رغم أن التقييم الذاتي لا يتم استخدامه بالعادة كمصدر وحيد للتقييم إلا أنه يمكن اعتباره مصدر ذا قيمة. فالواضح أن الشخص قادر على ملاحظة سلوكياته وهو في العـادة لديه القدرة للحصول على المعلومات عن مخرجات ونتائج عملـه (Noe et al. 2006) ، وهناك أنظمة تطلب أن يقوم الفرد بتقييم ذاته، وتدمج نتائج هذا التقييم مع تقييم مـديره لـه (برنوطي، 2001).

5. **تقييم الخبراء الخارجيين:** وغالباً ما يستخدم هذا الأسلوب لتقييم أحد أعضاء الإدارة العليـا الذي قد يكون مرشحاً لوظيفة أعلى أو في حال كانت هناك تقييمات متناقضة له (برنوطي، 2001).

الفصل الثالث
منهجية الدراسة

1-3 منهجية الدراسة

3-1-1 مجتمع الدراسة وعينتها

3-1-2 أدوات جمع البيانات

3-1-3 مقياس أداة الدراسة

3-1-4 صدق أداة القياس

3-1-5 الإتساق الداخلي

3-1-6 المعالجة الإحصائية المستخدمة

3-1 منهجية الدراسة

أسلوب الدراسة:

تعتمد الدراسة على الأسلوبين التاليين:

1. الأسلوب الميداني: حيث تم تطوير استبانة بغاية جمع البيانات من عينة الدراسة.
2. الأسلوب النظري: من خلال الرجوع إلى مصادر المعلومات الثانوية التي تتمثل بالكتب والمراجع والرسائل والمنشورات العلمية المحكّمة والمواقع الإلكترونية المتعلقة بموضوع الدراسة.

3-1-1 مجتمّع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمّع الدراسة من الموظفين العاملين في ثلاث من شركات الإتصالات العاملة في الأردن وهي: مجموعة الإتصالات الأردنية (أورانج الأردن)، و الشركة الأردنية لخدمات الهواتف المتنقلة (زين)، وشركة أمنية للاتصالات المتنقلة (أمنية). وقد تمّ اختيار مفردات العينة بطريقة العينة العشوائية الطبقية التناسبية (Proportionate Stratified Random Sampling)، حيث تمّ تقسيم مجتمّع الدراسة الى طبقات على اعتبار أن كل شركة تمّثل طبقة، ومن ثم تمّ اختيار عينة عشوائية بسيطة من كل طبقة وبنسبة عدد الموظفين في كل شركة إلى العدد الكلي كما هو موضح في الجدول رقم (1).

جدول رقم (1):

توزيع مجتمّع وعينة الدراسة

أسم الشركة	**عدد العاملين***	**النسبة المئوية**	**حجم العينة**
شركة أورانج	2120	62.5	216
شركة زين	750	22.2	77
شركة أمنية	520	15.3	53
المجموع الكلي	**3390**	**100**	**346**

*تمّ الاستعانة بدائرة الموارد البشرية للشركات المذكورة في الحصول على عدد العاملين في كل منها.

وقد بلغ عدد مفردات العينة التي تمّ توزيعها (346) مفردة، أعيد منها (281) تمّ استبعاد (4) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك بلغ عدد الإستبانات الصالحة للتحليل (277)

استبانة مشكلة ما نسبته (80.1%) من عدد الاستبانات الموزعة. والجدول رقم (2) يوضح التوزيع النسبي للاستبانات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة.

جدول رقم (2):

التوزيع النسبي للإستبانات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة

الإستبانات	العدد	النسبة المئوية
الإستبانات الموزعة	346	100
الإستبانات المستردة	281	81.2
الإسبتانات المستبعدة	4	0.1
الإستبانات القابلة للتحليل	277	80.1

3-1-2 أدوات جمع البيانات

تمّ جمع البيانات اللازمة لاستكمال هذه الدراسة كما يلي:

3-1-2-1 البيانات الثانوية :

تمّ جمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث من خلال الاستعانة بالكتب والمراجع العلمية والدراسات والبحوث والدوريات والمؤتمّرات وصفحات الانترنت وما هو منشور في هذا المجال للاستفادة منها في بناء هذه الدراسة.

3-1-2-2 البيانات الأولية:

تمّ جمع البيانات باستخدام الاستبانة التي قامت الباحثة بتصميمها وتطويرها لأغراض هذه الدراسة معتمّدة على أدبيات الدراسة والدراسات السابقة، وقد اشتمّلت الاستبانة على ثلاثة أجزاء (الملحق رقم 1)، الجزء الأول يقيس المتغيرات الوسيطة ويشتمل على المعلومات الديموغرافية والوظيفية للأفراد المبحوثين في الشركات موضع البحث، أما الجزء الثاني من الاستبانة فقد تألف من مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل في هذه الدراسة، وتألف الجزء الثالث من مجموعة من العبارات التي تقيس متغير الدراسة التابع.

3-1-3 مقياس أداة الدراسة:

تمّ إستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس أبعاد المتغير المستقل في هذه الدراسة، وكذلك تمّ استخدام المقياس الفئوي (Interval Scale) لقياس المتغير التابع كونه يناسب هذه الدراسة كذلك لما يتميّز به من دقة وقدرة في الحصول على البيانات الكمية (Sekaran,2003). وتأخذ أبعاد المقياس القيم من (1) الى (10)، حيث أن (10) تمثّل أعلى قيمة في المقياس، وكما يلي:

بدرجة قليلة جداً بدرجة كبيرة جداً

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

وللتعرف على واقع الثقافة التنظيمية في الشركات موضع البحث وكذلك للتعرف على مدى أداء العاملين في الشركات موضع البحث، فقد تمّ استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات أداة الدراسة. وتكون قاعدة القرار للحكم على اتجاهات اجابات المبحوثين بالنسبة للثقافة التنظيمية كالآتي:

مستوى تقدير الإتجاه 1- 2.33 ضعيف نسبياً

2.34- 3.67 متوسط نسبياً

> 3.67 عالي نسبياً

بالنسبة للأداء كالتالي:

مستوى الأداء: 1- 1.99 ضعيف جدا

2- 3.99 ضعيف

4- 5.99 متوسط

6- 7.99 عالي نسبياً

8-10 عالي جداً

3-1-4 صدق أداة الدراسة

للتأكد من صدق أداة الدراسة بمعنى التأكد من أنها تصلح لقياس ما وضعت من أجل قياسه، اعتمّدت الدراسة على الصدق الظاهري Face Validity (Sekaran, 2003) . حيث تمّ عرض أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها الأولية على عدد من المحكمين- الخبراء - في عدد من الجامعات، وذلك للتعرف على آرائهم واستطلاعها حول مدى ملائمة الاستبانة للأهداف التي ترمي إلى تحقيقها. وبعد استرداد الاستبانات تمّ إجراء بعض التعديلات على فقرات الاستبانة وذلك وفقاً لتوجيهات أعضاء لجنة التحكيم وصياغة الاستبانة بشكلها النهائي.

3-1-5 الإتساق الداخلي

تمّ حساب معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Coefficient Alpha للاتساق الداخلي بين فقرات المقياس، كما يتضح في الجدول التالي:

جدول رقم (3):

معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي بين فقرات المقياس

المقياس		معامل كرونباخ ألفا
الثقافة التنظيمية	ثقافة القوة	0.69
	ثقافة الدور	0.71
	ثقافة المهمة/ الإنجاز	0.79
	ثقافة الفرد/ الدعم	0.73
الأداء		0.85

و تشير مثل هذه النتائج إلى درجة درجة مقبولة من الإتساق الداخلي بين فقرات مقياس الدراسة، إذ أن النسبة المقبولة في بحوث الأعمال لقيمة ألفا تساوي 60 %.

3-1-6 المعالجة الاحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها فقد تمّ إستخدام المعالجات الاحصائية المناسبة من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتمّاعية (SPSS) وهي:

- مقاييس الإحصاء الوصفية (Descriptive Statistics): حيث تمّ استخدام التكرارات، والنسب المئوية، وذلك لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة. كما تمّ استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف إجابات العينة على أسئلة متغيرات الدراسة.
- مقاييس الإحصاء الإستدلالي (Inferential Statistics): حيث تمّ استخدام التحليلات الاحصائية اللازمة لدراسة العلاقات بين متغيرات الدراسة ولاختبار الفرضيات مثل الارتباط، وتحليل التباين.
- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Coefficient Alpha) للاتساق الداخلي بين فقرات المقياس.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

4-1 خصائص أفراد عينة الدراسة

4-2 عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة وفقا لإجابات عينة الدراسة

4-3 اختبار فرضيات الدراسة

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

4-1 خصائص أفراد عينة الدراسة

4-1-1 الجنس

تمّ استخراج التكرارات والنسب المئوية لمتغير الجنس كما هو موضح في الجدول رقم (4) كما يلي:

الجدول رقم (4):

توزيع عينة الدراسة تبعاً للجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
الذكور	180	65.0
الإناث	93	33.6
لم يجيبوا على هذا السؤال	4	1.4
المجموع	277	%100

من خلال حساب التكرارت والنسب المئوية لمتغير الجنس لأفراد عينة الدراسة، وكما هو مبين في الجدول رقم (4) نلاحظ بأن الذكور يشكلون ما نسبته (65%) أي ما يقارب ثلثي عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (34.1%) من إجمالي عينة الدراسة. وهذا التوزيع يتوافق مع نسبة مساهمة المرأة في سوق العمل الذي يتطور مع إقبال المرأة على التعليم والمشاركة الإقتصادية في شتى مجالات العمل مما مكّنها من العمل واستلام مناصب إدارية في المؤسسات الحكومية والخاصة.

4-1-2 المؤهل العلمي

يبين الجدول رقم (5) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس وبنسبة (53.1)%، تلاها حملة درجة الدبلوم المتوسط وبنسبة (26.7%)، في حين بلغت نسبة من هم أقل من البكالوريوس (12.6%) من العينة، أما من يحملون شهادات دراسات عليا فقد شكلوا أدنى نسبة إذ بلغت نسبتهم (6.5%) من العينة. وهذا يشير الى أن غالبية شاغلي الوظائف في شركات الإتصالات موضع البحث هم على درجة عالية من التأهيل العلمي مما قد ينعكس ايجاباً على كفاءة وفاعلية هذه الشركات.

جدول رقم (5):

توزيع عينة الدراسة تبعاً للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوية عامة فما دون	35	12.6
دبلوم متوسط	74	26.7
بكالوريوس	147	53.1
دراسات عليا	18	6.5
لم يجيبوا على هذا السؤال	3	1.1
المجموع	277	%100

4-1-3 العمــــــر

جدول رقم (6):

توزيع عينة الدراسة تبعاً للفئات العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	54	19.5
26-35 سنة	147	53.1
36-54 سنة	58	20.9
46 سنة فأكثر	18	6.5
المجموع	277	%100

نلاحظ من بيانات الجدول رقم (6) بأن النسبة الأعلى من المبحوثين كانت للفئة العمرية من 26 إلى 35 سنة حيث بلغت نسبتهم (53.1%) وهذا يشير الى الدور الكبير وإلى اهتمام الشركات موضع البحث في استقطاب الشباب لشغل الوظائف فيها، في حين كانت أدنى نسبة للفئة العمرية من 46 سنة فأكثر حيث بلغت نسبتهم (6.5%).

4-1-4 عدد سنوات الخبرة

يوضح الجدول رقم (7) أن ما نسبته (35.7%) من إجمالي عينة الدراسة هم ممن خبرتهم أقل من 5 سنوات، تلاها من لهم خبرة تتراوح من 6 الى 10 سنوات وبنسبة (31.4%)

من العينة، ومن ثم بلغت نسبة من لهم خبرة تتراوح من11 الى 15 سنة (21.7%)، وأخيرا بلغت نسبة من لهم خبرة أكثر من 15 سنة (11.2%) من إجمالي عينة الدراسة.

الجدول رقم (7):

توزيع عينة الدراسة تبعاً لعدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	99	35.7
6- 10 سنة	87	31.4
11- 15 سنة	60	21.7
15 سنة فأكثر	31	11.2
المجموع	277	%100

4-1-5 المستوى الوظيفي

الجدول رقم (8):

توزيع عينة الدراسة تبعاً للمستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير	24	8.7
مشرف	57	20.6
موظف	180	65.0
أخرى	16	5.7
المجموع	277	%100

يشير الجدول رقم (8) أن ما نسبته (65%) من إجمالي عينة الدراسة هم ممن يشغلون وظائف غير إدارية، في حين بلغت نسبة من يشغل منصب اداري في المستوى الإشرافي الأول (20.6%)، وأخيرا بلغت نسبة من يشغل منصب اداري (8.7%) من إجمالي عينة الدراسة، أما الوظائف الأخرى مثل الخبراء فقد بلغت نسبتهم (5.7%). وهذا يشير الى أن عينة الدراسة شملت كافة المستويات في الشركات موضع البحث.

4-2 عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة وفقا لإجابات عينة الدراسة

للتعرف على واقع الثقافة التنظيمية وعلى أداء العاملين في الشركات موضع البحث، فقد تـــمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحـــوثين علـــى فقـــرات أداة الدراسة.

4-2-1 الثقافة التنظيمية

الجدول رقم (9):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد مقياس الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التقدير
ثقافة القوة	3.78	0.54	1	عالية نسبياً
ثقافة الدور	3.70	0.57	2	عالية نسبياً
ثقافة المهمة/الإنجاز	3.47	0.58	3	متوسطة نسبياً
ثقافة الفرد/الدعم	3.45	0.55	4	متوسطة نسبياً
الإجمـــــالي	3.59	0.43	--	

يشير الجدول رقم (9) أن المتوسط الحسابي العام لأنماط الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل بلغ (3.60) وبانحراف معياري (0.43)، وكما هو مبين في الجدول، فقد جاءت ثقافة القوة في المرتبة الأولى وبدرجة عالية حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.78) وبانحراف معيـــاري بلـــغ (0.54)، تلتها ثقافة الدور بدرجة عالية كذلك وبمتوسط حسابي (3.7) وبـــانحراف معيـــاري (0.57)، ومن ثم ثقافة المهمة/الإنجاز بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.47) وبـــانحراف معياري (0.58)، في حين جاءت ثقافة الفرد/الدعم بالمرتبة الأخيرة وبدرجة متوســـطة كـــذلك حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.45) وبانحراف معياري (0.55). وتشير هذه النتائج الى وجود الثقافات التنظيمية الأربعة في الشركات موضع البحث وبدرجات متفاوتة.

وفيما يلي استعراضاً لكل نمط من أنماط الثقافة التنظيمية على حدة:

ثقافة القوة:

الجدول رقم (10):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد ثقافة القوة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يعطي العاملون الأولوية لتلبية طلبات وحاجات رؤسائهم في المراكز العليا	4.07	0.91	2
2	يستخدم المسؤولون المكافأة والعقاب لتوجيه وتحفيز الأفراد في الشركة	3.68	0.93	6
3	تقوم الإدارة العليا بإصدار الأوامر والتعليمات عند اتخاذ القرارات	4.21	0.87	1
4	يتم إسناد الأعمال للموظفين بناءً على رغبات المسؤولين في مراكز السلطة	3.83	0.96	3
5	يُعطى الحق في إصدار الأوامر للعاملين للشخص الذي يتمتع بقوة وسلطة أعلى في الشركة	3.82	1.09	4
6	يسود جو التنافس بين الدوائر ومجموعات العمل	3.70	1.02	5
7	تسوى الخلافات بين الأفراد والمجموعات بالتدخل الشخصي من المسؤولين في المستويات العليا	3.16	1.05	7
	الإجمـــــالي	3.78	0.54	1

يشير الجدول أعلاه أن درجة ثقافة القوة لدى العاملين في شركات الإتصالات العاملة في الأردن عالية نسبياً وذلك لأن قيمة المتوسط الحسابي لمجمل فقرات البعد أعلاه بلغت (3.78) وهي أعلى من (3.67)، كذلك يبين الجدول أعلاه أن أعلى مستوى من ثقافة القوة كان يتعلق بالفقرة رقم (3) والتي تنص على أن " تقوم الإدارة العليا بإصدار الأوامر والتعليمات عند اتخاذ القرارات" وأدنى مستوى كان عند الفقرة رقم (7) والتي تنص على أن " تسوى الخلافات بين الأفراد والمجموعات بالتدخل الشخصي من المسؤولين في المستويات العليا". وكما هو مبين في الجدول رقم (9) فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة مابين (3.16– 4.21) وبانحرافات معيارية تراوحت مابين (1.08– 0.87).

ثقـــافة الـــدور:

يشير الجدول رقم (11) أن درجة ثقافة الدور لدى العاملين في الشركات موضع البحث كانت عالية نسبياً، وذلك لأن قيمة المتوسط الحسابي لمجمل فقرات البعد أعـــلاه بلغت (3.7) وهي أعلى من (3.67). وكما هو مبـــين فـــي الجـــدول فقـــد تراوحـــت المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراســـة مـــابين (4.06- 3.21) وبانحرافـــات معيارية تراوحت مابين (0.87- 1.114). وجاءت الفقرة رقم (8) من الاستبانة فـــي المرتبة الأولى وتشير هذه النتيجة الى اهتمّام شركات الاتصالات موضع البحث وبشكل عالٍ نسبياً في ضبط العمل من خلال وضع القوانين والإجراءات التي تحكم سير العمل. في حين جاءت الفقرة رقم (14) في المرتبة الأخيرة.

الجدول رقم (11):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد ثقافة الدور

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
8	تحكم الإجراءات والقوانين سير العمل في الشركة	4.06	0.92	1
9	يعطي العاملون الأولوية لتأدية واجبـــاتهم الوظيفيـــة ضـــمن سياسات العمل	3.89	0.94	2
10	يعتبر العامل ناجحاً إذا أدى عمله بشكل صحيح حسب قواعـــد وأنظمة العمل	3.88	1.01	3
11	تتميز الإدارة بالوصف الوظيفي الواضح للمهام	3.63	0.99	5
12	يتم حل الخلافات بين الأفراد والمجموعات وتجنبها بـــالرجوع إلى قواعد وإجراءات العمل	3.63	0.95	4
13	يلتزم الموظفون عادة بالأنظمة والقوانين حتى إذا اعترضـــت طريق أدائهم للعمل أو يحصلون على إذن من خلال القنـــوات المناسبة للخروج عليها أو تغييرها	3.58	0.87	6
14	تتصف العلاقات بين مجموعات العمل والـــدوائر باللامبـــالاة ويساعدون بعضهم عندما يجدون ذلك ملائماً فقط	3.21	1.11	7
	الإجمـــــــالي	3.70	0.57	2

ثقافة المهمة/ الإنجاز:

يشير الجدول التالي إلى أن ثقافة المهمة/ الإنجاز لدى الشركات موضع البحث كانت متوسطة وذلك لأن قيمة المتوسط الحسابي لمجمل فقرات البعد أعلاه بلغت (3.61) وهي تقع بين (2.34– 3.67). وكما هو مبين في الجدول فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة ما بين (3.88– 2.77) وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.86– 1.21). كذلك يبين الجدول أن أعلى مستوى من ثقافة المهمة كان يتعلق بالفقرة رقم (16)، وأن أدنى مستوى كان عند الفقرة رقم (18).

الجدول رقم (12):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد ثقافة المهمة/ الإنجاز

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
15	يبحث العاملون دائما عن وسائل أفضل لأداء عملهم	3.86	0.86	2
16	يلتزم الأفراد بتأدية أهداف الشركة ويراعونها	3.88	0.86	1
17	لدى العاملين حافز داخلي للعمل ويعارضون رؤسائهم عند الضرورة للحصول على نتائج أفضل للعمل	3.29	0.96	5
18	يوجد عدد قليل من القواعد والإجراءات في الشركة	2.77	1.21	7
19	تركز الشركة على تأقلم الموظف مع ظروف عمله ورغبته في أداء العمل الموكل له	3.29	0.95	6
20	تنبع حوافز العمل أساساً من الرغبة القوية في الإنجاز والابتكار	3.54	1.02	4
21	تعامل الشركة الموظفين كزملاء وأنداد ملتزمين جميعاً بتأدية هدف واحد	3.66	1.01	3
	الإجمـــــالي	3.47	0.58	3

ثقافة الفرد/ الدعم:

الجدول رقم (13):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد ثقافة الفرد/ الدعم

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
22	تعامل الشركة الأفراد كعائلة أو أصدقاء يهتمون ويدعمون بعضهم بعضاً	3.58	1.04	2
23	تعتمد الشركة على أسلوب اتخاذ القرار الجماعي	3.05	1.12	7
24	يعطي العاملون الأولوية للتعاون مع الآخرين في حل مشاكل العمل والمشاكل الشخصية	3.52	0.90	4
25	توكيل المهمات والأعمال مبني على خيارات الأفراد الشخصية	3.08	1.16	6
26	يتوقع من العاملين أن ينفذوا العمل بشكل جماعي وأن يتعاونوا وينسجموا مع الآخرين	3.76	0.93	1
27	يهتم المدراء بحاجات مرؤوسيهم الشخصية ويساندوها	3.39	1.16	5
28	تنبع حوافز العمل من رغبة العاملين في تنمية علاقات عمل مرضية ومساعدة الآخرين	3.58	0.97	3
	الإجمـــــالي	3.45	0.55	4

يشير الجدول أعلاه أن ثقافة الفرد/ الدعم لدى الشركات موضع البحث كانت متوسطة وذلك لأن قيمة المتوسط الحسابي لمجمل فقرات البعد أعلاه بلغت (3.45) وهي تقع بين (2.34– 3.67). وكما هو مبين في الجدول أعلاه فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة ما بين (3.76– 3.05) وبانحرافات معيارية تراوحت مابين (0.90– 1.6). كذلك يبين الجدول أعلاه أن أعلى مستوى من ثقافة الفرد كان يتعلق بالفقرة رقم (26)، وأن أدنى مستوى كان عند الفقرة رقم (23).

4-2-2 الأداء

الجدول رقم (14):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع (الأداء)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التقدير
29	يتم إنجاز العمل بسرعة نسبياً	7.64	1.742	7	عالي نسبياً
30	تكرار الأخطاء أثناء العمل قليل نسبياً	7.34	2.050	10	عالي نسبياً
31	لديك علاقات جيدة مع الزملاء	8.33	1.653	3	نسبياً عالي جداً
32	أتفهم احتياجات التغيير وأطبقها	8.06	1.529	6	نسبياً عالي جداً
33	أتفهم خدمات المراجعين وأعمل على تلبيتها	8.07	1.717	5	نسبياً عالي جداً
34	هنالك انخفاض في معدلات غياب الموظفين عن العمل	7.52	1.985	9	عالي نسبياً
35	لدي القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة في العمل	8.33	1.483	2	نسبياً عالي جداً
36	أسهم في تحقيق أهداف المنظمة	8.17	1.657	4	نسبياً عالي جداً
37	ألزم نفسي أن أقوم بالأعمال بالشكل الصحيح	8.60	1.583	1	نسبياً عالي جداً
38	يتناسب حجم العمل الذي يتم إنجازه مع المعايير الموضوعة	7.63	1.895	8	عالي نسبياً
	الإجمالي	7.97	1.729	--	عالي نسبياً

يشير الجدول أعلاه أن أداء العاملين لدى الشركات موضع البحث عالٍ نسبياً وذلك لأن قيمة المتوسط الحسابي لمجمل فقرات البعد أعلاه بلغت (7.97) وهي تقع بين (6- 7.99) وقد يعود هذا إلى اعتماد أسلوب تقييم الذات لقياس الأداء. وكما هو مبين في الجدول أعلاه فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة مابين (8.60- 7.34) وبانحرافات معيارية تراوحت مابين (1.483- 2.050). كذلك يبين الجدول أعلاه أن أعلى مستوى من الأداء كان يتعلق بالفقرة رقم (37)، وأن أدنى مستوى كان عند الفقرة رقم (30).

4-2-3 العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء

الجدول رقم (15):

معاملات ارتباط بيرسون بين أنماط الثقافة التنظيمية وأداء العاملين مرتبة تصاعدياً

أنماط الثقافة التنظيمية	معامل الإرتباط*	الدلالة الإحصائية
ثقافة القوة	0.326	0.001
ثقافة الفرد/ الدعم	0.356	0.001
ثقافة المهمة/ الإنجاز	0.408	0.001
ثقافة الدور	0.486	0.001

*عند مستوى دلالة إحصائية أقل من 0.01

يشير الجدول أعلاه إلا انه يوجد علاقة ارتباطية قوية بين أنماط الثقافة التنظيمية المختلفة والأداء، وذلك حسب قيم الدلالات الإحصائية لاختبار معامل الإرتباط بيرسون. وأشارت النتائج كذلك أن قوة معامل الارتباط بين ثقافة الدور والأداء كان الأعلى حيث بلغ (0.486) وهذا يشير إلى أهمية ثقافة الدور في التأثير على أداء العاملين في الشركات موضع البحث.

4-3 إختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة تمّ استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Sample T-Test)، واختبار انوفا (ANOVA)، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، وتم اختبار فرضيات الدراسة عند مستوى ثقة 95% (أي $\alpha \leq 0.05$).
وفيما يلي تحليلاً لنتائج اختبار الفرضيات:

إختبار الفرضية الرئيسية الأولى

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متغير الثقافة التنظيمية وبين أداء العاملين في الشركات موضع البحث.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة α≤ 0.05 بين متغير الثقافة التنظيمية وبين أداء العاملين في الشركات موضع البحث.

تمّ اختبار هذه الفرضية باستخدام معامل الارتباط بيرسون، ويتبين من الجدول رقم (16) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون عند مستوى دلالة (Sig.) أقل من (0.05) بلغ (0.493) وهـذا يظهر وجود علاقة طردية قوية بين الثقافة التنظيمية والأداء، وعليه فإننا نـرفض الفرضـية الصفرية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1). وبعبارة أخرى فان النتائج تظهر وجود علاقـة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين فـي الـشركات موضـع البحث.

الجدول رقم (16):

معامل ارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية والأداء للشركات موضع البحث

	الارتباط R	مستوى الدلالة Sig.	نتيجة الفرضية الصفرية H0
الثقافة التنظيمية	0.493	*0.001*	رفض

*عند مستوى دلالة إحصائية أقل من 0.01

إختبار الفرضية الفرعية الأولى

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة α≤ 0.05 بين الثقافـة التنظيميـة (ثقافة القوة) وبين أداء العاملين في الشركات موضع البحث.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة α≤ 0.05 بين الثقافة التنظيمية (ثقافة القوة) وأداء العاملين في الشركات موضع البحث.

تمّ اختبار هذه الفرضية باستخدام معامل الإرتباط بيرسون، والجدول رقم (17) يبين أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار معامل الارتباط بيرسون عند مستوى دلالة (Sig.) أقـل مـن (0.05) بلغت (0.326)، وعليه فاننا نرفض الفرضية الصفرية (H0) ونقبل الفرضية البديلـة (H1)، وهذه القيمة تظهر وجود علاقة طردية بين ثقافة القوة وأداء العـاملين فـي الـشركات موضع البحث.

الجدول رقم (17):

معامل ارتباط بيرسون بين ثقافة القوة والأداء للشركات موضع البحث

أنماط الثقافة التنظيمية	الارتباط R	مستوى الدلالة Sig.	نتيجة الفرضية الصفرية H0
ثقافة القوة	0.326	*0.001	رفض

*عند مستوى دلالة إحصائية أقل من 0.01

إختبار الفرضية الفرعية الثانية

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متغير الثقافة التنظيمية (ثقافة الدور) وبين أداء العاملين في الشركات موضع البحث.

H1: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متغير الثقافة التنظيمية (ثقافة الدور) وأداء العاملين في الشركات موضع البحث.

تمّ اختبار هذه الفرضية باستخدام معامل الإرتباط بيرسون، والجدول رقم (18) يبين أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار معامل الارتباط بيرسون عند مستوى دلالة (Sig.) أقل من (0.05) قد بلغت (0.486)، وعليه فاننا نرفض الفرضية الصفرية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1)، وهذه القيمة تظهر وجود علاقة ايجابية قوية بين ثقافة الدور وأداء العاملين في الشركات موضع البحث.

الجدول رقم (18):

معامل ارتباط بيرسون بين ثقافة الدور والأداء للشركات موضع البحث

أنماط الثقافة التنظيمية	الارتباط R	مستوى الدلالة Sig.	نتيجة الفرضية الصفرية H0
ثقافة الدور	0.486	*0.001	رفض

*عند مستوى دلالة إحصائية أقل من 0.01

إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متغير الثقافة التنظيمية (ثقافة المهمة/ الإنجاز) وأداء العاملين في الشركات موضع البحث.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متغير الثقافة التنظيمية (ثقافة المهمة/ الإنجاز) وأداء العاملين في الشركات موضع البحث.

تمّ اختبار هذه الفرضية باستخدام معامل الإرتباط بيرسون، والجدول رقم (19) يبين أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار معامل الارتباط بيرسون عند مستوى دلالة (.Sig) أقل من (0.05) قد بلغت (0.408)، وعليه فاننا نرفض الفرضية الصفرية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1)، وهذه القيمة تظهر وجود علاقة طردية قوية بين ثقافة ثقافة المهمة/ الإنجاز وأداء العاملين في الشركات موضع البحث.

الجدول رقم (19):

معامل ارتباط بيرسون بين ثقافة المهمة والأداء للشركات موضع البحث

أنماط الثقافة التنظيمية	الارتباط R	مستوى الدلالة Sig.	نتيجة الفرضية الصفرية H0
ثقافة المهمة/ الإنجاز	0.408	*0.001*	رفض

*عند مستوى دلالة إحصائية أقل من 0.01

إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متغير الثقافة التنظيمية (ثقافة الفرد/الدعم) وبين أداء العاملين في الشركات موضع البحث.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متغير الثقافة التنظيمية (ثقافة الفرد/الدعم) وبين أداء العاملين في الشركات موضع البحث.

تمّ اختبار هذه الفرضية باستخدام معامل الإرتباط بيرسون، وكما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (20):

معامل ارتباط بيرسون بين ثقافة الفرد/الدعم والأداء للشركات موضع البحث

أنماط الثقافة التنظيمية	الارتباط R	مستوى الدلالة Sig.	نتيجة الفرضية الصفرية H0
ثقافة الفرد/الدعم	0.356	*0.001	رفض

*عند مستوى دلالة إحصائية أقل من 0.01

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار معامل الارتباط بيرسون عند مستوى دلالة (Sig.) أقل من (0.05) قد بلغت (0.356)، وعليه فاننا نرفض الفرضية الصفرية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1)، وهذه القيمة تظهر وجود علاقة طردية بين ثقافة الفرد/ الدعم وأداء العاملين في الشركات موضع البحث.

إختبار الفرضية الرئيسية الثانية

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية والأداء تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية منفردة (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، عدد سنوات الخبره، المسمى الوظيفي).

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية والأداء تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية منفردة (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، عدد سنوات الخبره، المسمى الوظيفي).

ويتمّ اختبار هذه الفرضية من خلال اختبار الفرضيات الفرعية التالية، حيث تمّ استخدام اختبار (ANOVA) واختبار (ت) لاختبار هذه الفرضية، كما يلي:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية والأداء تعزى لاختلاف الجنس.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية والأداء تعزى لاختلاف الجنس.

الجدول رقم (21):

نتائج اختبار (ت) للفروق في الثقافة التنظيمية حسب متغير الجنس

الجنس	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
ذكر	3.57	0.41	1.168−	271	*0.244
انثى	3.63	0.47			

*عند مستوى دلالة إحصائية أقل من 0.05.

الجدول رقم (22):

نتائج اختبار (ت) للفروق في الأداء حسب متغير الجنس

الجنس	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
ذكر	3.57	0.41	1.249−	269	*0.213
انثى	3.63	0.47			

*عند مستوى دلالة إحصائية أقل من 0.05.

تشير النتائج أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية أو الأداء تعزى لاختلاف الجنس، لأن قيم الدلالات الإحصائية لاختبار (ت) عند مستوى دلالة (Sig.) أكبر من (0.05) وعليه فاننا نقبل الفرضية الصفرية (H0) ونرفض الفرضية البديلة (H1).

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية والأداء تعزى لاختلاف المؤهل العلمي.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية والأداء تعزى لاختلاف المؤهل العلمي.

الجدول رقم (23):

نتائج اختبار (ANOVA) للفروق في الثقافة التنظيمية والأداء حسب متغير المؤهل العلمي

	مصادر الفروق	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة Sig.
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	0.577	3	0.192	1.048	0.372
	داخل المجموعات	49.514	270	0.183		
	المجموع	50.091	273			
الأداء	بين المجموعات	4.535	3	1.512	1.163	0.324
	داخل المجموعات	348.448	268	1.300		
	المجموع	352.983	271			

يشير الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، لأن قيم الدلالات الإحصائية للاختبار السابق عند مستوى دلالة (.Sig) أكبر من (0.05) وعليه فاننا نقبل الفرضية الصفرية (H0) ونرفض الفرضية البديلة (H1).

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية والأداء تعزى لاختلاف العمر.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية والأداء تعزى لاختلاف العمر.

الجدول رقم (24):

نتائج اختبار (ANOVA) للفروق في الثقافة التنظيمية والأداء حسب متغير الفئة العمرية

	مصادر الفروق	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة Sig.
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	1.467	3	0.489	2.711	0.045
	داخل المجموعات	49.241	273	0.180		
	المجموع	50.708	276			
الأداء	بين المجموعات	1.548	3	0.516	0.396	0.756
	داخل المجموعات	352.992	271	1.303		
	المجموع	35.539	274			

يشير الجدول أعلاه إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية تعزى لاختلاف الفئة العمرية، لأن قيم الدلالات الإحصائية للاختبار السابق عند مستوى دلالة (.Sig)

أصغر من (0.05) وعليه فاننا نرفض الفرضية الصفرية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1). ولمعرفة أين تركزت الفروقات، تمّ إجراء الإختبار البعدي (Scheffe). وتبيّن أن هذه الفروقات كانت بين الموظفين الذين تقل أعمارهم عن (25) سنة، والموظفين الذين تقع أعمارهم بين (36- 45) سنة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية والأداء تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبره.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية والأداء تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبره.

الجدول رقم (25):

نتائج اختبار (ANOVA) للفروق في الثقافة التنظيمية والأداء حسب متغير عدد سنوات الخبرة

	مصادر الفروق	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة Sig.
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	0.485	3	0.162	0.881	0.451
	داخل المجموعات	49.880	272	0.183		
	المجموع	50.365	275			
الأداء	بين المجموعات	2.232	3	0.744	0.571	0.635
	داخل المجموعات	352.088	270	1.304		
	المجموع	354.320	273			

يشير الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية والأداء تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة، لأن قيم الدلالات الإحصائية للاختبار السابق عند مستوى دلالة (.Sig) أكبر من (0.05) وعليه فاننا نقبل الفرضية الصفرية (H0) ونرفض الفرضية البديلة (H1).

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية والأداء تعزى لاختلاف المسمى الوظيفي.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية والأداء تعزى لاختلاف المسمى الوظيفي.

الجدول رقم (26):

نتائج اختبار (ANOVA) للفروق في الثقافة التنظيمية والأداء حسب متغير المسمى الوظيفي

	مصادر الفروق	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	*مستوى الدلالة Sig.
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	1.549	3	0.516	2.868	0.037
	داخل المجموعات	49.159	273	0.180		
	المجموع	50.708	276			
الأداء	بين المجموعات	0.361	3	0.120	0.092	0.964
	داخل المجموعات	354.178	271	1.307		
	المجموع	354.539	274			

يشير الجدول أعلاه إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية تعزى لاختلاف المسمى الوظيفي، لأن قيم الدلالات الإحصائية للاختبار السابق عند مستوى دلالة (Sig.) أصغر من (0.05) وعليه فاننا نرفض الفرضية الصفرية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1). ولمعرفة أين تركزت الفروقات، تمّ إجراء الإختبار البعدي شيفيه (Scheffe)، وتبيّن أن هذه الفروقات كانت بين الموظفين ذوي الوظائف الإشرافية، وكذلك في فئة آخرون والذين كان معظمهم من الخبراء.

بناءً على النتائج أعلاه فاننا قمنا بقبول بعض الفرضيات الصفرية (H0) ورفضنا بعض الفرضيات البديلة (H1)، ويمكن تبرير هذه النتيجة بسبب طبيعة أفراد مجتمّع الدراسة.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

5-1 عرض النتائج ومناقشتها

5-2 التوصيات

5-3 آفاق مستقبلية للبحث

يتضمن هذا الفصل مناقشة لمجمل النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات العلاقة، كما يلي:

5-1 عرض النتائج ومناقشتها

توصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج التالية:

1. يوجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين أنماط الثقافة التنظيمية الأربع (المتغيرات المستقلة) وبين أداء العاملين.
2. يوجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين ثقافة الدور وأداء العاملين وهي الأكثر ارتباطا بالأداء بين أنماط الثقافة التنظيمية الأخرى. وهذا يتناسب مع ادبيات الموضوع التي تفترض في ثقافة الدور أن الأفراد يعملون بكفاءة وفاعلية أكبر عندما يكون لديهم مهام واضحة نسبياً، ويكون شكل المنظمة فيها هرمي، وهذا هو واقع الحال في الشركات موضع البحث، وقد يعزى هذا كذلك إلى أن تركيز المنظمة على وضوح الوظائف ومتطلبات كل شخص وظيفية سوف ينعكس إيجابياً على أداء الموظفين في المنظمات، وهذا ما أثبتته الدراسة. ويشير هذا الى أهمية ثقافة الدور في التأثير على أداء العاملين.
3. يوجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة المهمة/الانجاز وأداء العاملين، وهي الأكثر ارتباطاً بالأداء بعد ثقافة الدور. وقد يعزى هذا إلى أن تركيز المنظمة على الإنجاز في العمل قد ينعكس إيجابياً على أداء الموظفين.
4. يوجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة الفرد/الدعم وأداء العاملين. وقد يعزى هذا إلى أن تركيز المنظمة على مصلحة العاملين فيها سوف يكون له إنعكاس إيجابي على أدائهم. قد كان ترتيب ثقافة الفرد بعد ثقافة الدور وثقافة المهمة من حيث قوة الإرتباط بأداء العاملين.
5. وأخيراً كانت ثقافة القوة الأقل ارتباطاً بالأداء بين أنماط الثقافة التنظيمية الأخرى. وقد يعزى هذا إلى أن تركيز السلطة واتخاذ القرار بيد مجموعة معينة من المدراء سوف ينعكس سلباً على أداء العاملين في المنظمة.
6. الثقافة التنظيمية السائدة في شركات الإتصالات العاملة في الأردن هي مزيج من الثقافات التنظيمية الأربعة: (ثقافة القوة، ثقافة الدور، ثقافة المهمة/الإنجاز، ثقافة الفرد/الدعم)، وهذا ما أشار إليه جريجوري وزملاءه (Gregory, et al. 2008) في دراستهم وأثبتته هذه الدراسة. وقد تمّ ترتيب الثقافات التنظيمية الأربعة بناءً على قيمة المتوسط الحسابي من حيث درجة تواجدها في الشركات موضع البحث.

7. احتلت ثقافة القوة مركز الثقافة الأكثر تواجداً بين أنماط الثقافة التنظيمية الأخـــرى وبدرجـــة عالية، وذلك حسب ترتيبها وفقاً لقيمة المتوسط الحسابي فقد بلغت قيمته لثقافة القوة (3.78)، وتلتها ثقافة الدور وبدرجة عالية كذلك وبمتوسط حسابي بلغ (3.69)، ثـــم جـــاءت ثقافـــة المهمة/الانجاز بدرجة متوسطة وبمتوسط حـــسابي بلـــغ (3.47)، وأخيـــراً كانـــت ثقافـــة الفرد/الدعم بمتوسط حسابي بلغ (3.45). وهذا يدل على ان الشركات موضع الدراسة تضع سلطة في يد عدد محدد من الأفراد وهم المعنيون باتخاذ القرارات، وأن عملية الضبط فـــي مركز المنظمة.
8. يميل أفراد عينة الدراسة بشكل عام إلى تصنيف كفاءة أدائهم بالمرتفع. وقد يعود هـــذا الـــى اعتماد هذه الدراسة على عملية التقييم الذاتي للأداء.
9. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين النوع الإجتماعي (الجنس) وأي من أنماط الثقافة التنظيمية، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين النـــوع الإجتماعي (الجنس) وأداء العاملين.
10. أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمـــي وأي من أنماط الثقافة التنظيمية، كما تبيّن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بـــين المؤهـــل العلمي وأداء العاملين، وقد يعزى ذلك إلى اختلاف الوظائف التي يشغلها أفراد عينة الدراسة واختلاف المؤهل العلمي الذي تتطلبه كل وظيفة.
11. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العمر وأنماط الثقافة التنظيمية، وقد تركزت هذه الفروق بين من تقل أعمارهم عن (25) سنة، وفي الفئة العمرية بين (36-45) سنة. وقد يعزى هذا إلى أن تلك الفئات ذات قدرة أقل على التأقلم مع الظروف السائدة في العمل لذلك يتأثر أداؤها بالثقافة التنظيمية السائدة.
12. أكدت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عدد سنوات الخبرة وأي من أنماط الثقافة التنظيمية، كما تبيّن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عـــدد ســـنوات الخبرة وأداء العاملين.
13. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستوى الوظيفي وأنمـــاط الثقافة التنظيمية، وقد تركزت هذه الفروق بين فئات المشرفين وفئة أخرى التي كان جلّهـــا من الخبراء العاملين في المنظمة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المشرفين والخبراء ونظراً لشغلهم وظائف كبيرة فإنهم يكونون أكثر تأثراً بالثقافة التنظيمية السائدة، وهم أشـــدُّ وعيـــاً بتأثير الثقافة التنظيمية.

2-5 التوصيات

في ضوء النتائج التي خلصت اليها الدراسة، فانه يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. ضرورة الإهتمام بثقافة المنظمات وخصوصاً المنظمات الخدمية، ومحاولة قياس ثقافتها أو نمطها الثقافي الذي يتلائم مع أداء العاملين فيما إذا كان ثقافة دور او مهمة، إذ تدعم الأداء وتساهم في رفعه، أو ثقافة قوة أو فرد إذ أن تأثيرهم أقل على الأداء.
2. قيام الإدارة العليا والمعنيين باتخاذ القرارات في هذه الشركات -وبعد ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج- في محاولة لإبدال الثقافة، وتغليب ثقافتي الدور والمهمة كونهما الأكثر ارتباطاً بالأداء، ومن ثم إجراء دراسة فيما بعد للتعرف على العلاقة بين أنماط الثقافة الجديدة وأداء العاملين من أجل تطوير الشركات موضع البحث.
3. أثبتت نتائج الدراسة أن ثقافة القوة هي الأقل ارتباطاً بأداء العاملين. لذلك توصي هذه الدراسة المعنيين بعدم التصلب في القرارات الإدراية التي يتم اتخاذها من قبل الإدارة العليا، وضرورة اشراك الموظفين في عملية صنع القرارات وخاصة تلك القرارات التي تتعلق بهم.
4. نظراً لأهمية الثقافة التنظيمية في العمل على تطوير فكر العاملين وأدائهم وتوجيههم نحو متطلبات ومصلحة العمل، ومنح الموظفين هوية مستقلة، لذا توصي الباحثة مديري الشركات موضح البحث والدراسة باستخدام مدخل الثقافة التنظيمية لدفع الأفراد إلى الرقابة الذاتية خلال أدائهم لأعمالهم وواجباتهم الوظيفية، ودعم وتشجيع الاستقرار الإجتماعي، ومساعدة الموظفين على فهم متطلبات الوظيفة والمنظمة، من أجل العمل على تحقيقها.
5. تفعيل دور الثقافة التنظيمية في تعزيز أداء العاملين في المنظمة من خلال الإعداد الجيد للثقافة، والتهيئة المسبقة للعاملين، والحرص على التحسين المستمر من خلال عمليات التثقيف والإتصال والمشاركة، والإندماج بين الموظفين الجدد والقدامى.
6. وضع برامج تدريبية جيدة قادرة على المساهمة في رفع مستوى أداء العاملين.
7. التعاون مع الباحثين وتسهيل الإجراءات اللازمة لهم لإجراء بحوثهم، والإستفادة من تلك البحوث في تنمية المنظمات.

5-3 آفاق مستقبلية للبحث

توصي الباحثة في ضوء نتائج الدراسة الى ضرورة اتجاه البحوث المستقبلية الى دراسة بعض الجوانب التي لم تغطيها هذه الدراسة، سواء من خلال:

1. دراسة أبعاد أخرى للمنظمة وبيان علاقتها بأداء العاملين.
2. دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء المنظمة ككل.
3. تطبيق هذه الدراسة على مجتمع دراسة آخر. وإجراء دراسة مماثلة في القطاع العام وإمكانية مقارنة الدراسة بين القطاعين العام والخاص.

قائمة المراجع العربية

أبو شيخة، نادر أحمد، 2001، **إدارة الموارد البشرية**، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان.

باجابر، عادل عبدالله علي، (1995)، **الاتجاهات المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الأخصائيين الاجتماعيين والأخصائيات الاجتماعيات العاملين في المستشفيات الحكومية بالمنطقة الغربية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى: مكة المكرمة.

بدوي، احمد زكي، (1994)، **معجم مصطلحات العلوم الإدارية**، ط2، دار الكتاب المصري: القاهرة.

برنوطي، سعاد نائف، 2001، **إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)**، ط1، دار وائل للطباعة والنشر: عمان.

البطوش، موسى حسين، (2007)، **أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة: جامعة آل البيت.

بوكميش، لعلي، (2001)، **نظام تقويم أداء الموظفين في الوظيفة العاملة بالجزائر**: دراسة ميدانية تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة: الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الترب، عبد العزيز (2009)، **الموارد البشرية وأهميتها في إعادة البناء في المؤسسات العربية**، ورقة عمل 24.3.2009.

حريم، حسين، (1997)، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات**، زهران للنشر والتوزيع: عمان.

حريم، حسين، (2003)، **إدارة المنظمات: منظور كلي**، ط1، الحامد للنشر والتوزيع: عمان.

الحسبان، خليل أحمد، (1999)، **محددات وحدات التطوير الإداري والتدريب في الأجهزة الحكومية الأردنية**، وجهات نظر العاملين في هذه الوحدات، رسالة ماجستير غير منشورة: جامعة آل البيت.

الحنيطي، محمد فالح، (2003)، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى الموظفين في الأجهزة الحكوميه بالأردن: دراسة ميدانية تحليلية، **مجلة دراسات**، **العلوم الإدارية**، المجلد 30، العدد 2، ص398–415.

الحوامدة، نضال والفهداوي، فهمي، (2002)، أثر فضيلة التقوى في الأداء والرضا الوظيفي: دراسة ميدانية لاتجاهات بعض الموظفين الحكوميين، **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والإجتماعية**، جامعة مؤتة، م (17)، ع (2)، 165–200.

الخزامي، عبد الحكيم أحمد، (2003)، **تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، الجزء الأول: تقييم الأداء**، مكتبة ابن سينا: مصر.

درة، عبدالباري ابراهيم، (1982)، **العامل البشري والانتاجية في المؤسسات العامة**، دار الفرقان للنشر والتوزيع: عمان.

ديسلر، جاري، (2007)، **إدارة الموارد البشرية**، (ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال)، دار المريخ للنشر: الرياض.

الرشيد، عادل محمود، (2004)، الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال الأردنية: استخدام منهجية هوفستد المستنده إلى إدراك العاملين لممارسات العمل، **أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والإجتماعية**، م20، ع 3ب.

ريان، مجد حسن، (2006)، **سلوك المواطنة التنظيمية والثقة المتبادلة وأثرهما على أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني**، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان.

السالم، مؤيد وصالح، عادل، (2002)، **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع: اربد.

السعودي، موسى أحمد، (2006)، أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين في مؤسسة الضمان الإجتماعي، دراسة ميدانية، **مجلة العلوم الإدارية**، المجلد 33، العدد 1، ص54−77.

سيزلافى، أندرو دى ووالاس، مارك جى، (1991)، **السلوك التنظيمي والأداء**، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة: السعودية.

الصرايرة، أكثم، (2003)، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية، **مؤتة للبحوث والدراسات**، المجلد 18، العدد 4.

الصرايرة، محمد وعايش، محمد، (1995)، الاتصال التنظيمي (إطار نظري)، **مجلة أبحاث اليرموك**، سلسلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، مجلد 11، عدد2، ص125−155.

الطيان، سوسن صبحي، (2000)، **البيئة والأداء: دراسة تحليلية حول أثر البيئة على أداء الشرطة النسائية في جهاز الأمن العام الأردني**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

عاشور، احمد صقر، (1983)، **إدارة القوى العاملة: الاسس السلوكية وأداوات البحث التطبيقي**، دار النهضة: بيروت.

عاشور، احمد صقر، (1986)، **السلوك الانساني في المنظمات**، الجامعة دار المعرفة الجامعية: الإسكندرية.

عباس، سهيلة محمد وعلي، علي حسين، 1999، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، دار وائل للطباعة والنشر: عمان.

عبد المحسن، توفيق محمد، 2002، **تقييم الأداء، مداخل جديدة لعالم جديد**، دار الفكر العربي، دار النهضة العربية.

العتيبي، مبارك محمد، (2007)، **أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في مؤسسة البترول الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان.

العديلي، ناصر، (1995)، **السلوك الإنساني والتنظيمي (منظور كلّي مقارن)**، معهد الإدارة العامّة: الرياض.

العميان، محمود سلمان، (2002)، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر: عمان.

العميان، محمود سلمان، (2005)، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر: عمان.

الفرحان، أمل، (2003)، الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني: دراسة تحليلية، **المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية**، المجلد 6، العدد 1.

القريوتي، محمد قاسم، (2000)، **السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، الطبعة الثالثة، دار الشروق: عمان.

المبسلط، شروق مفيد، (1999)، **الثقافة التنظيمية في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن**، دراسة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

المدهون، موسى توفيق والجزراوي، ابراهيم محمد، (1995)، **تحليل السلوك التنظيمي** سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، ط1، المركز العربي للخدمات الطلابية: عمان.

المير، عبدالرحيم علي، (1995)، العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والوصف الوظيفي والصفات الشخصية، **مجلة معهد الإدارة العامة**، الرياض، العدد (2)، ص132.

ناصر، ابراهيم، (1990)، **مقدمة في التربية**، دار عمان للنشر والتوزيع: عمان.

ناصر، سومر أديب، (2004)، أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية–دراسة ميدانية على شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، سورية.

الهلال، محمد عبدالغني حسن، (1996)، **مهارات إدارة الأداء**، مركز تطوير الأداء: القاهرة.

الهيتي، خالد، (2000)، **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع: عمان.

الهيتي، صلاح، (2005)، تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين– دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في مدينة الحسين بن عبدالله الثاني الصناعية، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد 1، العدد1.

المراجع الأجنبية

Abou-Azki, Bassem, (2003), Job Satisfaction and Employee Performance of Lebanese Banking Staff, **Journal of Managerial Psychology,** Vol. (18), No. (4), PP. (368-376).

Colquitt, Jason A., Lepine, Jeffery A. and Wesson, Michael J. (2009), **Organizational Behavior** Improving Performance and Commitment in the Workplace, McGraw-Hill: Irwin.

Daft, Richard L. and Noe R. A. (2001), **Organizational Behavior**, South-Western Publishing.

Delcampo, R., (2006), The Influence of Culture Strength on Person – Organization Fit and Turnover, **International Journal of Management**, Vol. 23 (3).

Divid. K. Lee Ilan. D. (1988), does Culture Matter? Across Cultural Study of Executives Choice, Decisiveness, and Risk Adjustment in International Market. **Journal of Marketing**. Vol. 52. PP222-258.

Gregory B.T., Harris, S.G., Armenakis A.A., and Shook C.L., (2008), Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes, **Journal of Business Research**, (on-line), Available File:// sciencedirect. Host:Htm.

Gibson, James L., Ivancevich John and Donnelly, James Jr. (1994), **Organization: Behavior, Structure and Processes**, 8th ed., Honewood,Ill: Irwin.

Glaser .Z.S. Hacker. K. Measuring and Interpreting Organizational Culture, **Management Communication Quarterly**, 1,2, 1987, P194.

Harrison. E. F. (1978) **Management**, 4th ed. Houghton Miffilmcom: Boston.

Hofstede ,G. Op. Cit. http://www.geert-hofstede.com.shtml.

Jahan Shan, B. (1985). "The Relationship Between Organizational Climate and Job Satisfaction of Academic Administration in Selected Community Colleges and Universities", **Dissertation Abstract International.** Vol. (46), No. (10). PP. (1).

Jones, Gareth R., (2004), **Organizational Theory**, **Design, and Change**. Pearson Education, Inc: New Jersey.

Jones. G. (1983), **Managing Strategic Change Technical, Ploitical and Cultural Dynamics**, John Wiley and sons: New York. Pp454-487.

Kangis Peter, Gordon. D., and Williams S., (2000), " Organizational climate and corporate performance: an empirical investigation", **Management Decision Journal,** Vol. (38), No. (8), PP (531 – 540).

Ke, Weiling and Wei, Kwok Kee, (2008), Organizational culture and leadership in ERP implementation, **Science Direct**, Vol. (45), pp. 208-218.

Noe, Hollenbeck, Gerhart, and Wright, (2006), **Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage**, New York: McGraw-Hill.

Quinn, Robert E., Rohrbaugh, John. (1983), A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis, **MANAGEMENT SCIENCE** , Vol. 29, No. 3, pp. 363-377.

Robbins, Stephen P. (2001), **Organizational Behavior**, Englewood Cliffs: New Jersey.

Robbins, Stephen P. and Judge, Timothy A. (2001), **Organizational Behavior**, 12th ed., Upper Saddle River: New Jersey.

Sabri, Hala Majdi, (1997), "The Impact of National Culture On Organizational Structure and Culture", Unpublished PHD thesis, The University of Leeds.

Schein, Edgar H. (2004), **Organizational Culture and Leadership**, 3rd ed., Jossey- Bass: San Francisco.

Sekaran, Uma,(2003). **Research Methods for Business**, 4th ed. WILEY: New York.

الملحق رقم (1) استبانة الدراسة

الجامعة الاردنية

عمادة الدراسات العليا

كلية الأعمال

قسم إدارة الأعمال

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ الكريم، الأخت الكريمة

تحية طيبة وبعد؛

أضع بين أيديكم استبانة هي جزء من دراسة أقوم بها بعنوان "العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في شركات الإتصالات العاملة في الأردن" حيث تأتي هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، لذا فإن الباحثة ترجو التعاون لتحقيق غايات هذا الجزء المتواضع ، وذلك بالتفضل بتعبئة هذه الاستبانة المرفقة . وباعتباركم أحد أفراد وحدة الدراسة ممن يملكون الخبرة العملية فقد تم توجيه هذه الاستبانة إليكم تحريا للدقة والموضوعية . وننوه إلى أن هذه الدراسة لا تحمل أي صفة رسمية وإنما ستستعمل بياناتها للبحث العلمي ، حيث سيتم التعامل مع إجاباتكم بالسرية الكاملة.

واقبلوا خالص الإحترام ،،،

إشراف الأستاذ الدكتور

فريد النصيرات

الباحثة

سوسن عبدالله

المتغير الوسيط (البيانات الديمغرافية):

فيما يلي قائمة بالعبارات التي تتضمن المتغيرات الشخصية لهذه الدراسة ، راجية وضع إشارة (X) في المكان الموافق لإجابتك:

1- الجنس:

☐ ذكر ☐ انثى

2- المؤهل العلمي:

☐ ثانوية عامة فما دون ☐ دبلوم متوسط

☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

3- العمر:

☐ أقل من 25 سنة ☐ من 26 الى 35 سنة

☐ من 36 الى 45 سنة ☐ 46 سنة فأكثر

4- عدد سنوات الخبرة:

☐ 5 سنوات فأقل ☐ 6-10 سنة

☐ 11-15 سنة ☐ أكثر من 16 سنة

5- المسمى الوظيفي :

☐ مدير ☐ مشرف

☐ موظف ☐ أخرى، حددها...........

الجزء الثاني (المتغير المستقل) :

فيما يلي قائمة بالعبارات التي تتضمن قياس الثقافة التنظيمية السائدة، راجية منكم قراءتها بتمعن ومن ثم بيان مدى موافقتكم على العبارة وذلك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب أمام العبارة:

الرقم	العبـــــــارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	يعطي العاملون الأولوية لتلبية طلبات وحاجات رؤسائهم في المراكز العليا					
2	يستخدم المسؤولون المكافأة والعقاب لتوجيه وتحفيز الأفراد في الشركة					
3	تقوم الإدراة العليا بإصدار الأوامر والتعليمات عند اتخاذ القرارات					
4	يتم إسناد الأعمال للموظفين بناءً على رغبات المسؤولين في مراكز السلطة					
5	يُعطى الحق في إصدار الأوامر للعاملين للشخص الذي يتمتع بقوة وسلطة أعلى في الشركة					
6	يسود جو التنافس بين الدوائر ومجموعات العمل					
7	تسوى الخلافات بين الأفراد والمجموعات بالتدخل الشخصي من المسؤولين في المستويات العليا					
8	تحكم الإجراءات والقوانين سير العمل في الشركة					
9	يعطي العاملون الأولوية لتأدية واجباتهم الوظيفية ضمن سياسات العمل					
10	يعتبر العامل ناجحاً إذا أدى عمله بشكل صحيح حسب قواعد وأنظمة العمل					
11	تتميز الإدارة بالوصف الوظيفي الواضح للمهام					
12	يتم حل الخلافات بين الآفراد والمجموعات وتجنبها بالرجوع إلى قواعد وإجراءات العمل					
13	يلتزم الموظفون عادة بالأنظمة والقوانين حتى إذا اعترضت طريق أدائهم للعمل أو يحصلون على إذن من خلال القنوات المناسبة للخروج عليها أو تغييرها					

14	تتصف العلاقات بين مجموعات العمل والدوائر باللامبالاة ويساعدون بعضهم عندما يجدون ذلك ملائماً فقط					
15	يبحث العاملون دائما عن وسائل أفضل لآداء عملهم					
16	يلتزم الأفراد بتأدية أهداف الشركة ويراعونها					
17	لدى العاملين حافز داخلي للعمل ويعارضون رؤسائهم عند الضرورة للحصول على نتائج أفضل للعمل					
18	يوجد عدد قليل من القواعد والإجراءات في الشركة					
19	تركز الشركة على تأقلم الموظف مع ظروف عمله ورغبته في أداء العمل الموكل له					
20	تنبع حوافز العمل أساساً من الرغبة القوية في الإنجاز والابتكار					
21	تعامل الشركة الموظفين كزملاء وأنداد ملتزمين جميعاً بتأدية هدف واحد					
22	تعامل الشركة الأفراد كعائلة أو أصدقاء يهتمون ويدعمون بعضهم بعضاً					
23	تعتمد الشركة على أسلوب اتخاذ القرار الجماعي					
24	يعطي العاملون الأولوية للتعاون مع الآخرين في حل مشاكل العمل والمشاكل الشخصية					
25	توكيل المهمات والأعمال مبني على خيارات الأفراد الشخصية					
26	يتوقع من العاملين أن ينفذوا العمل بشكل جماعي وأن يتعاونوا وينسجموا مع الآخرين					
27	يهتم المدراء بحاجات مرؤوسيهم الشخصية ويساندوها					
28	تنبع حوافز العمل من رغبة العاملين في تنمية علاقات عمل مرضية ومساعدة الآخرين					

الجزء الثالث (المتغير التابع) :

فيما يلي قائمة بالعبارات التي تتضمن قياس أداء العاملين، راجية منكم قراءتها بتمعن ومن ثم بيان مدى موافقتكم على العبارة وذلك بوضع إشارة (X) على الدرجة التي ترونها مناسبة حيث تتدرج الأرقام من واحد إلى عشرة تنازلياً، بحيث يُعتبر رقم عشرة أعلى درجة "بدرجة كبيرة جداً"، وهكذا تقل الدرجة حتى تصل إلى رقم واحد حيث يعتبر أقل درجة "بدرجة قليلة جداً":

الرقم	العبـــــــارة										
29	يتم إنجاز العمل بسرعة نسبياً	**10**	**9**	**8**	**7**	**6**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
30	تكرار الأخطاء أثناء العمل قليل نسبياً	**10**	**9**	**8**	**7**	**6**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
31	لديك علاقات جيدة مع الزملاء	**10**	**9**	**8**	**7**	**6**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
32	أتفهم احتياجات التغيير وأطبقها	**10**	**9**	**8**	**7**	**6**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
33	أتفهم خدمات المراجعين وأعمل على تلبيتها	**10**	**9**	**8**	**7**	**6**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
34	هنالك انخفاض في معدلات غياب الموظفين عن العمل	**10**	**9**	**8**	**7**	**6**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
35	لدي القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة في العمل	**10**	**9**	**8**	**7**	**6**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
36	أسهم في تحقيق أهداف المنظمة	**10**	**9**	**8**	**7**	**6**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
37	ألزم نفسي أن أقوم بالأعمال بالشكل الصحيح	**10**	**9**	**8**	**7**	**6**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
38	يتناسب حجم العمل الذي يتم إنجازه مع المعايير الموضوعة	**10**	**9**	**8**	**7**	**6**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**

ملحق رقم (2) نموذج تحكيم استبانة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الأردنية

كلية الأعمال

نموذج تحكيم استبانة دراسة بعنوان:

العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين

في شركات الإتصالات العاملة في الأردن

حضرة الأستاذ الدكتور/ السيد .... المحترم

تحية طيبة وبعد ،،،

... ولما تتمتعون به من خبرة ودراية في مجال الإختصاص، فإنني أضع بين أيديكم استبانة هذه الدراسة المكمّلة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج إدارة الأعمال.

راجياً أن تنال اهتمامكم في تقدير مدى موائمتها لتحقيق الهدف منها، مقدرين وشاكرين حسن تعاونكم.

الباحثة

سوسن عبدالله

الجزء الأول: **المتغير الوسيط** (البيانات الديمغرافية):

فيما يلي قائمة بالعبارات التي تتضمن المتغيرات الشخصية لهذه الدراسة ، راجية وضع إشارة (X) في المكان الموافق لإجابتك:

1- الجنس:

☐ ذكر ☐ انثى

المؤهل العلمي:

☐ ثانوية عامة فما دون ☐ دبلوم متوسط

☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

2- العمر:

☐ أقل من 25 سنة ☐ من 26 الى 35 سنة

☐ من 36 الى 45 سنة ☐ 46 سنة فأكثر

3- عدد سنوات الخبرة:

☐ 5 سنوات فأقل ☐ 6-10 سنة

☐ 11-15 سنة ☐ أكثر من 16 سنة

4- المستوى الوظيفي :

☐ مدير ☐ مشرف

☐ موظف ☐ أخرى، حددها..........

من أجل أغراض الدراسة فإنه يقصد بـــــ:

- **الثقافة التنظيمية:** الإفتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة من أجل التكيــف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، والتي تم الإتفاق عليها وعلــى ضــرورة تعليمهــا للعاملين الجدد، من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة تخدم الأهداف الرسمية.
- **أداء العاملين:** وهو قيام العاملين بالمهام والواجبات التي تتطلبها الوظيفة التي يشغلونها.

الجزء الثاني: المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية):

أولا: الآتي مجموعة من العبارات التي تتعلق بمتغير الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل)، يرجى وضع إشارة (X) على المقياس المحاذي إزاء كل عبارة بما يعبر عن رأيك. علماً أن الإجابات تتوزع عن كل عبارة على مقياس متدرج من خمسة مستويات حسب درجة الموافقة على التوالي {دائماً (5 درجات)، غالباً (4 درجات)، أحياناً (3 درجات)، نادراً (درجتان)، أبداً (درجة واحدة)}.

• **ثقافة القوة أو النفوذ:** وتعني أن عملية الضبط في مركزالمنظمة واتخاذ القرارات يكون بيد عدد محدد من الأفراد البارزين، ويتم تحفيز الأفراد داخل التنظيم عن طريق المكافآت والعقوبات، وتكون القوة بيد من يتحكم بالمنظمة. والمنظمات بهذه الثقافة تتشبه إلى حد كبير نسيج العنكبوت.

المتغير	الرقم	العبـــــــارة	وضوح العبارة		انتماء العبارة للمجال		الصياغة اللغوية		ملاحظـــــــات
			واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
ثقافة القوة	1	يعطي العاملون الأولوية لتلبية طلبات وحاجات رؤسائهم في المراكز العليا							
	2	يستخدم المسؤولون المكافأة والعقاب لتوجيه وتحفيز الأفراد في الشركة							
	3	تقوم الإدراة العليا بإصدار الأوامر والتعليمات عند اتخاذ القرارات							
	4	يتم إسناد الأعمال للموظفين بناءً على رغبات المسؤولين في مراكز السلطة							
	5	يُعطى الحق في إصدار الأوامر للعاملين للشخص الذي يتمتع بقوة وسلطة أعلى في الشركة							
	6	يسود جو التنافس بين الدوائر ومجموعات العمل							
	7	تسوى الخلافات بين الأفراد والمجموعات بالتدخل الشخصي من المسؤولين في							

		المستويات العليا						

ثقافة الدور: تفترض هذه الثقافة أن الأفراد يعملون بكفاءة وفاعلية أكبر عندما يكون لديهم مهام بسيطة وواضحة نسبياً وقابلة للقياس. وبناءً على هذا تُبنى المنظمة على أساس مجمعة من الوظائف الإدارية والأقسام والفروع وتمنح السلطة عن طريق الكفاءة والجدارة، وتعتمد على قواعد وإجراءات عديدة، وتعد الإجراءات والتنظيم في هذه الثقافة بديلاً عن القوة البحته للقائد كما في ثقافة القوة. وفي هذه الثقافة يكون شكل المنظمة هرمي. وتتلاءم هذه الثقافة مع المؤسسات المستقرة بيئياً وتشبه في تكوينها المعبد/ الكنيسة.

المتغير	الرقم	العبـــــــارة	وضوح العبارة		انتماء العبارة للمجال		الصياغة اللغوية		ملاحظـــــــــات
			واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
ثقافة الدور	8	تحكم الإجراءات والقوانين سير العمل في الشركة							
	9	يعطي العاملون الأولوية لتأدية واجباتهم الوظيفية ضمن سياسات العمل							
	10	يعتبر العامل ناجحاً إذا أدى عمله بشكل صحيح حسب قواعد وأنظمة العمل							
	11	تتميز الإدارة بالوصف الوظيفي الواضح للمهام							
	12	يتم حل الخلافات بين الآفراد والمجموعات وتجنبها بالرجوع إلى قواعد وإجراءات العمل							
	13	يلتزم الموظفون عادة بالأنظمة والقوانين حتى إذا اعترضت طريق أدائهم للعمل أو يحصلون على إذن من خلال القنوات المناسبة للخروج عليها أو تغييرها							
	14	تتصف العلاقات بين مجموعات العمل والدوائر باللامبالاة ويساعدون بعضهم عندما يجدون ذلك ملائماً فقط							

ثقافة المهمة/الإنجاز: تتسم ثقافة الإنجاز بكونها موجهة نحو العمل والإنجاز والحكم يتم من خلال النتائج وقوتها، وتعتمد قوتها على خبرة أفرادها، ولا تحتاج لقواعد وإجراءات كثيرة، وهناك صلة وثيقة بين أقسامها. وعلى خلاف ثقافة الدور والقوة واللتان تستخدمان نظام المكافأة والعقاب لتوجيه الأفراد، والهيكل للسيطرة والرقابة على الأفراد، تعتمد ثقافة الإنجاز على التحفيز الداخلي للأفراد وتعتمد كذلك على الكفاءة. وتشبه هذه الثقافة الشبكة.

المتغير	الرقم	العبـــــارة	وضوح العبارة		انتماء العبارة للمجال		الصياغة اللغوية		ملاحظـــــات
			واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
ثقافة المهمة/ الإنجاز	15	يبحث العاملون دائما عن وسائل أفضل لأداء عملهم							
	16	يلتزم الأفراد بتأدية أهداف الشركة ويراعونها							
	17	لدى العاملين حافز داخلي للعمل ويعارضون رؤسائهم عند الضرورة للحصول على نتائج أفضل للعمل							
	18	يوجد عدد قليل من القواعد والإجراءات في الشركة							
	19	تركز الشركة على تأقلم الموظف مع ظروف عمله ورغبته في أداء العمل الموكل له							
	20	تنبع حوافز العمل أساساً من الرغبة القوية في الإنجاز والابتكار							
	21	تعامل الشركة الموظفين كزملاء وأنداد ملتزمين جميعاً بتأدية هدف واحد							

ثقافة الفرد/ الدعم: تفترض هذه الثقافة كما ثقافة الإنجاز أن الأفراد يريدون المساهمة عوضاً عن انتزاع مساهماتهم، وهذا النمط من الثقافة يحدد الأفراد بشكل جماعي الطريق الذي ستسير عليه المؤسسة، إذ تعمل المؤسسة لصالح أفرادها وترفض الهرمية الرسمية لإنجاز أعمالها، إذ إن عملية الضبط والإدارة تتم باتفاق متبادل وتشبه العنقود.

المتغير	الرقم	العبـــــارة	وضوح العبارة		انتماء العبارة للمجال		الصياغة اللغوية		ملاحظـــــات
			واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
ثقافة	22	تعامل الشركة الأفراد كعائلة أو أصدقاء يهتمون ويدعمون بعضهم بعضاً							

الفرد/ الدعم	23	تعتمد الشركة على أسلوب اتخاذ القرار الجماعي							
	24	يعطي العاملون الأولوية للتعاون مع الآخرين في حل مشاكل العمل والمشاكل الشخصية							
	25	توكيل المهمات والأعمال مبني على خيارات الأفراد الشخصية							
	26	يتوقع من العاملين أن ينفذوا العمل بشكل جماعي وأن يتعاونوا وينسجموا مع الآخرين							
	27	يهتم المدراء بحاجات مرؤوسيهم الشخصية ويساندوها							
	28	تنبع حوافز العمل من رغبة العاملين في تنمية علاقات عمل مرضية ومساعدة الآخرين							

الجزء الثالث: المتغير التابع (أداء العاملين):

الآتي مجموعة من العبارات التي تتعلق بمتغير أداء العاملين (المتغير التابع)، يرجى وضع إشارة (X) على المقياس المحاذي إزاء كل عبارة بمـــا يعبر عن رأيك. علماً أن الإجابات تتوزع عن كل عبارة على مقياس متدرج من عشرة مستويات حسب درجة الموافقة.

الرقم	العبـــــــارة	وضوح العبارة		انتماء العبارة للمجال		الصياغة اللغوية		ملاحظــــــــــات
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
1.	يتم إنجاز العمل بسرعة نسبياً							
2.	تكرار الأخطاء أثناء العمل قليل نسبياً							
3.	لديك علاقات جيدة مع الزملاء							
4.	أتفهم احتياجات التغيير وأطبقها							
5.	أتفهم خدمات المراجعين وأعمل على تلبيتها							
6.	هنالك انخفاض في معدلات غياب الموظفين عن العمل							
7.	لدي القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة في العمل							
8.	أسهم في تحقيق أهداف المنظمة							
9.	ألزم نفسي أن أقوم بالأعمال بالشكل الصحيح							
10.	يتناسب حجم العمل الذي يتم إنجازه مع المعايير الموضوعة							

The Relationship between Organizational Culture and Employee's Performance in Telecom Companies Operating In Jordan

By

Sawsan Abdullah

Supervisor

Dr. Fareed Al-Nosirat

Abstract

This study aimed to investigate the relationship between organizational culture and employee's performance in telecom companies operating in Jordan. It also aimed to investigate the relationship between organizational culture and performance attributed to respondents' demographic factors.

The population of this study consisted of the employees in the three large companies in the telecom industry in Jordan (Orange, Zain, and Omniah). In this regard, proportionate stratified random sample of (346) persons was taken, (277) questionnaires were recovered, which indicated a response rate of (80.1%).

Results of this study showed that there is a positive relationship between organizational culture and employees' performance in telecom companies operating in Jordan. Also, results showed that there is a positive relationship between each of organizational culture; power, role, mission/achievement, and individual/supportive culture and employees' performance. In addition, the study results showed that the most relative and positively correlated with employees' performance is the role culture, and then comes the mission/achievement culture.

The study has been recommended to concentrate on the role and mission/achievement cultures, for being the most correlated factors to the employee's performance, enhancing the role of organizational culture in improving employee's performance, and assuring the continuous improvement through education

communication processes, sharing, and merge the newly recruited with organization's employees. Also, using organizational culture entrance to support the workers' sense of responsibility, and pushing individuals to self-observation through doing their jobs and functional duties.